

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO

Trabajo que como resultado del seminario de investigación presenta
como Tesis

MARÍA TERESA GÓMEZ DE LA FUENTE

PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS
MAESTRO ARMANDO SÁNCHEZ SOTO

MÉXICO D.F. ENERO 2005

m342168



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

A mi querida familia

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Amado Patino Puga

FECHA: 17 Marzo 2005

FIRMA: B.A.

Amado Patino P.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I Capital Intelectual	5
1.1 Qué es el capital intelectual	5
1.2 El alma de la compañía: el capital humano	12
1.3 Lo que la compañía posee: el capital estructural	16
Capítulo II La gestión del conocimiento	21
2.1 Qué es la gestión del conocimiento.....	21
2.1.1 ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?	25
2.2 Dimensión del conocimiento: implícito, explícito y cultural	28
2.2.1 Conversión del conocimiento	32
2.3 Cómo implementar un programa de gestión del conocimiento	33
2.3.1 Rol de los Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento	46
2.4 La persona: núcleo de la gestión del conocimiento ..	47
2.4.1 Características de los estilos de aprendizaje diferentes	50
2.4.2 Crear una guía de opciones de aprendizaje ...	53
Capítulo III Aprendizaje Organizativo	59
3.1 Aspectos del aprendizaje organizativo	59
3.2 Los cimientos del aprendizaje: generar, generalizar e identificar incapacidades para aprender	73

3.3	Construir organizaciones que aprenden: elementos de la arquitectura del aprendizaje.....	87
3.3.1	Medidas administrativas que aumentan la capacidad de aprendizaje	96
Capítulo IV	Conocimiento para la Acción	104
4.1	Compartir el conocimiento	104
4.2	Herramientas para la gestión del conocimiento: el poder de los equipos, las redes y las comunidades	120
4.3	Un modelo de la organización que aprende	130
	Conclusiones y Recomendaciones	153
	Bibliografía	157

INTRODUCCIÓN

Poco después de su emergencia, a principio de los '90, "gestión del conocimiento" (en inglés, knowledge management, y conocida por la sigla KM) se convirtió en una frase habitual en el vocabulario de la alta gerencia de muchas compañías. Sin embargo, no pocos se preguntaban si, en realidad, tiene sustancia.

Algunos sostienen que esta nueva rama de la ciencia del management será una moda pasajera; pero su rápido crecimiento, tanto en organizaciones de los Estados Unidos como de Europa, está probando que los escépticos se equivocan.

Una evaluación preliminar de los resultados de la gestión del conocimiento en las empresas indica que la práctica es vigorosa, si bien algunos sólo están capitalizando el nombre del concepto. Es indudable que muchas compañías se subieron al tren de la gestión del conocimiento sin una comprensión cabal de su significado y sus consecuencias. De hecho, la mayoría todavía está tratando de descifrar el concepto. Además las firmas de tecnología se disfrazaron con el nuevo ropaje de la gestión del conocimiento, a fin de impulsar las ventas de productos de administración de información existentes. En consecuencia no debe sorprender que haya docenas de definiciones e interpretaciones.

A pesar de ello, no pocas organizaciones captaron la verdadera esencia de la gestión del conocimiento, y la aprovecharon exitosamente para producir resultados de negocios concretos. En particular las grandes compañías multinacionales descubrieron que la disciplina es útil para facilitar flujos de conocimiento interactivo entre las diversas sedes y unidades de negocios diseminadas por el mundo.

Para los críticos que tildan de capricho pasajero a la gestión del conocimiento, la respuesta de los especialistas y practicantes es terminante. "No es una simple herramienta para mejorar la eficiencia; forma parte de la estrategia de la compañía", dice Karl Erik Sveiby, el padre del concepto "organizaciones de conocimiento"¹. Y Dan Holtshouse, director de estrategia de negocios corporativos de Xerox Corp., con sede en Rochester afirma: "Hay algo muy real en la gestión del conocimiento. Lamento el escepticismo de algunas empresas, porque significa que aún no se han comprometido con la práctica, o que tal vez lo han hecho de un modo equivocado. Además es probable que no se adapten al cambio con facilidad, otra de las razones de cierta resistencia" ².

A medida que la comprensión del concepto va aumentando, se apagan las voces que consideran a la gestión del conocimiento, como una tendencia sin demasiado futuro, y se empieza a constatar que los activos intangibles aportan verdadero valor a las organizaciones. Así pues, y con gran celeridad se ha ido abriendo paso la afirmación de Laurence Prusak (Director de Knowledge Management en I.B.M.) de que la fuente principal de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas.

Los conocimientos en la empresa son hoy en día la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles. Es evidente, sin embargo que no todos los conocimientos que la empresa tiene, serán fuentes de ventajas competitivas sostenibles sino solamente aquellos que contribuyan decisivamente a la generación de valor económico. A éstos últimos se les

¹ Sveiby Karl-Erik. *The Knowledge Organization*. www.sveiby.com/articles/KOS14.html.

² Holtshouse Dan . *Know What you Know* – CIO Magazine February 15, 1998.

denomina conocimientos esenciales. Si la palabra conocimiento se toma en el sentido amplio y abarca por lo tanto aparte de los conocimientos propiamente dichos, habilidades, experiencia, valores, actitudes, "know how", etc., nos encontramos con que la frase conocimientos esenciales a competencias nucleares o en inglés "core competencias". Al mismo tiempo como los conocimientos esenciales o competencias nucleares generan valor económico para la empresa se pueden considerar desde una perspectiva contable financiera como activos intangibles, activos intelectuales o capital intelectual. En el Capítulo I se tratará de precisar las funciones de la gestión del capital intelectual (ICM Intellectual Capital Management) y en el Capítulo II la gestión del conocimiento (KM Knowledge Management).

Aunque ambos conceptos a veces se confunden y sus contenidos en parte se superponen, existen sin embargo diferencias esenciales de enfoque entre la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

La gestión del capital intelectual se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

La gestión del conocimiento por otro lado se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual.

En el Capítulo III se explora el aprendizaje organizativo, sus cimientos y sus complejidades. La gestión del conocimiento y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación del capital intelectual y capacidades organizativas.

El problema fundamental en la transmisión del conocimiento no suele ser, en la mayoría de las ocasiones, la dificultad intrínseca de comunicar el conocimiento. A menudo el reto estriba en conseguir que las personas accedan a compartir su conocimiento con los demás. Este punto esencial se trata en el Capítulo IV, que además propone algunos instrumentos para agilizar el proceso.

Tanto la gestión del capital intelectual como la gestión del conocimiento son de hecho la piedra angular del paradigma de empresa excelente o empresa triunfadora del siglo XXI. Los siguientes capítulos tienen la intención de explorar estos temas y sus sinergias.

CAPÍTULO I

EL CAPITAL INTELECTUAL

1.1 ¿QUÉ ES EL CAPITAL INTELECTUAL?

¿En qué se basa la enorme diferencia entre el valor de los activos netos y el valor de mercado de algunas compañías? ¿por qué una compañía se valora en varias veces su valor activo. Una rápida evaluación de las compañías que cotizan en Wall Street revela que la proporción media del valor de mercado previsto está cercana a tres. Esto significa que aunque los activos de la compañía se valoren en 100, el valor total de acuerdo con el mercado es de 300. Si examinamos las adquisiciones más recientes, el único factor en común es que el precio pagado por la compañía adquirida es casi invariablemente mayor que su valor contable. Esto se considera como un hecho normal, en el que la diferencia entre el precio pagado y el valor contable se ha incorporado a la contabilidad bajo el nombre de fondo de comercio. Lo que ha cambiado recientemente, y ha hecho del fenómeno una práctica infrecuente, es el tamaño del fondo de comercio que se ha pagado.

Tenemos que remontarnos hasta el año 1969, cuando el famoso economista John Kenneth Galbraith nos dio las pistas sobre cómo afrontar este desajuste en el valor cuando acuñó el concepto de "capital intelectual". El sugirió que capital intelectual significa acción intelectual más que mero conocimiento o puro intelecto. Así el capital intelectual se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional. Edvinsson (1996) presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora. "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te

preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo" ³.

Según Brooking (1997)⁴, el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales, que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo. Para Brooking el término capital intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc. Son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

³ Edvinsson Leif y Malone Michael . *El Capital Intelectual*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 1997.

⁴ Brooking Annie. *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós empresa. Barcelona, 1997.

Aunque ya hemos definido el concepto de capital intelectual, tenemos que distinguir los distintos componentes que se encierran en este concepto general y nebuloso. La identificación de estos componentes ayudará a mejorar la concepción de capital intelectual y a situar el concepto en un nivel estratégico e incluso operativo.

En este sentido, se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos, aunque con éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y a la situación del mercado.

Sin pretender ser exhaustiva cito a continuación algunos de estos esfuerzos o experimentos más representativos agrupándolos en tres categorías:

- a) Los realizados por las empresas consultoras. Entre los esfuerzos realizados por las empresas consultoras destacan los de Ernest and Young que a través de su "Center for Business Innovation" (CBI) y de su "Center for Business Knowledge" (CBK) ha sido pionera en impulsar, financiar y estimular la gestión el capital intelectual. El fruto más notable de estas iniciativas ha sido el desarrollo por parte de Kaplan y Norton del modelo denominado "Balanced Scorecard". Otras aportaciones interesantes por parte de las empresas consultoras han sido las de Arthur Andersen conjuntamente con A.P.Q.C., Booz Allen, Mc Kinsey & Company e I.B.M. Consulting Group, aunque todas ellas enfocadas al uso interno y muy particular de las compañías.
- b) Los realizados por instituciones financieras y compañías de seguros. Entre los esfuerzos realizados por instituciones financieras y compañías de seguros tiene un carácter relevante el realizado por SKANDIA, cuyo director de capital intelectual Leif Edvinsson ha

escrito conjuntamente con Michael Malone un libro titulado "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by finding its Hidden Brainpower": En este libro se describe la filosofía fundamental de Leif Edvinsson respecto al capital intelectual y lo que es más importante se explica el modelo utilizado por SKANDIA para gestionar dicho capital intelectual. Este modelo es el único que intenta vincular los indicadores de capital intelectual con los resultados financieros mediante un "balanced scorecard" que se entrega a los accionistas y al público en general como un complemento de dichos resultados financieros ⁵.

- c) Los realizados por empresas de alta tecnología. Se refieren a las investigaciones realizadas por Hewlett Packard, Dow Chemical, Hughes Space and Communication, Merck y Nova Care. Todas ellas se centran básicamente en el capital intelectual de las funciones de innovación e I+D, aunque con muchas variantes y diversos enfoques.

La clasificación expuesta a continuación se basa en el trabajo pionero de Skandia. En 1994 Skandia comenzó el movimiento sobre el capital intelectual prácticamente en solitario, a través de la publicación de un Informe sobre el capital intelectual, como un suplemento de su Memoria Anual. Los líderes de la compañía, gigante sueco del mercado de seguros y servicios financieros, consideraron que tenían muchos activos invisibles que no eran reconocidos por el mercado bursátil y se propusieron buscar una manera de evaluar y comunicar ese valor al mercado. Edvinsson desarrolló una matriz conocida como Skandia Navigator, una herramienta destinada a identificar y mejorar el capital intelectual de la división Assurance Financial Services de la

⁵ Edvinsson and Malone Michael. *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Leif Harper Business, New York 1997.

compañía. El Navigator analiza la manera en que el capital humano-junto con el capital que representa el cliente, los procesos internos y la capacidad de la empresa para innovar- crea valor financiero para la compañía.

Es importante especificar un punto que ha permanecido implícito hasta ahora: el valor total de la compañía se puede dividir en capital financiero y capital intelectual. En el capital financiero se incluyen todos los activos monetarios y físicos, mientras que el capital intelectual lo constituyen todos los trámites y activos invisibles de la compañía.

El criterio de cómo está conformado el capital intelectual, varía de un modelo a otro. La mayoría de los modelos asumen una distinción tripartita entre:

- La estructura externa
- La estructura interna.
- Los empleados.

La diferencia en particular la sugirieron Kart-Erik Sveiby, de la Universidad de Queensland, Hubert St. Onge, antiguo miembro del Canadian Imperial Bank of Commerce, y Nick Bontis , de la Universidad de Western Ontario ⁶, aunque ellos utilizan una terminología diferente con un significado ligeramente distinto para establecer las tres categorías. Bontis y St. Onge también subrayan la importancia de la contribución del conocimiento tácito, al que conocen como la fuente de la mayoría de CI.

Hay otra diferencia sugerida por Annie Brooking, de The Technology Broker. Ella separa el aspecto "interno" del CI en dos partes: La propiedad intelectual (conocimientos técnicos, marcas, patentes, etc.) y

⁶ Bontis Nick. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models" (1998). CiteSeer Magazine.

la infraestructura. Este énfasis en la propiedad intelectual es consecuente con su enfoque hacia las compañías de alta tecnología.

Pero mientras la distinción tripartita coloca la competencia humana, la estructura externa y la interna en el mismo nivel, aquí se considerará en dos niveles separados. De este modo queda más clara y definida la diferencia entre el capital intelectual "pensante" y el capital intelectual "no pensante" y creemos que ésta es la diferencia clave cuando se modela el estilo de gestión necesario.

Podemos dividir el CI en capital estructural y capital humano. Estos dos parámetros representan lo que antes denominamos los activos invisibles y el conocimiento encarnado en los empleados de la compañía. La separación entre el capital intelectual "pensante" y el "no pensante" se puede considerar como el criterio de diferenciación a este nivel. La razón que se oculta detrás de esta diferencia es evidente. Las personas, y, por tanto, el capital humano necesitan unos métodos de administración completamente distintos al del capital estructural. El capital estructural proviene del valor organizativo y de relación, y refleja los focos externos e internos de la compañía, más el valor de renovación y de desarrollo, es decir, el potencial para el futuro. El valor se puede generar por medio de todas las buenas relaciones con otros participantes en el entorno externo de la empresa, como los clientes, los proveedores y los socios aliados. Las variables estructurales y sistemáticas que permiten que la compañía realice sus tareas diarias, por ejemplo, sus rutinas y trámites, también pueden generar un valor considerable.



7

Las personas generan capital para la empresa a través de su competencia, de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluyen la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista el trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras.

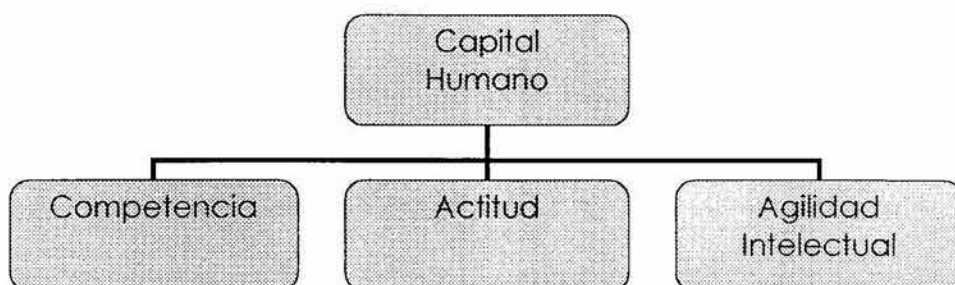
Resumiendo, el capital intelectual se compone y está generado de una parte pensante (el capital humano) y de una parte no pensante (el capital estructural). Hemos sugerido que el capital estructural tiene un componente interno y otro externo (capital organizativo y de relaciones

⁷ Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola C., Edvinsson Leif. *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa. Barcelona 1997.

respectivamente), mientras que el capital humano proviene del conocimiento, de la actitud y de la agilidad intelectual de los empleados.

1.2 EL ALMA DE LA COMPAÑÍA: EL CAPITAL HUMANO

El valor del capital humano surge de la competencia, la actitud y la agilidad intelectual. Cada uno de estos componentes se examinará por partes.



8

La capacidad: competencia.

La competencia genera valor por medio del conocimiento, de la habilidad, del talento y de los conocimientos técnicos de los empleados. Generalmente está relacionado con el nivel de educación de una persona. El conocimiento, de hecho, es algo que se debe enseñar. No

* Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola C., Edvinsson Leif. *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa. Barcelona 1997.

tiene por qué enseñarse necesariamente en los colegios o en las universidades (la preparación sobre el terreno es completamente aceptable) pero, en cualquier caso, es algo que hay que enseñarse. Mientras el conocimiento cubre el lado teórico, la habilidad es su contrapunto práctico. La habilidad, que en modo alguno es menos importante, está obviamente relacionada con el conocimiento, pero sólo a distancia: una persona con un gran conocimiento puede tener una habilidad muy baja, es decir, puede ser absolutamente incapaz de llevar a cabo una aplicación práctica de ese conocimiento. El dominio técnico se puede enseñar o aprender, pero sólo puede provenir de la experiencia práctica, mientras que el conocimiento no.

Competencia: Ejemplos de indicadores

- Porcentaje de empleados de la compañía que tengan una carrera superior.
- Conocimientos informáticos.
- Horas de preparación por empleado.
- Duración media de empleo.

EL Comportamiento: la actitud.

El conocimiento y la habilidad no lo son todo. Las compañías necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a utilizar su habilidad y su capacidad para el bien de la empresa y que puedan motivar a toda la compañía. La actitud es un componente "débil". La compañía tiene muy poca repercusión en este lado del capital intelectual: la actitud depende principalmente de los rasgos de personalidad y, por tanto, la

compañía poco puede hacer para mejorarla. Sin embargo, es posible realizar algunos cambios y se puede fomentar a través del entorno.

Actitud: Ejemplos de Indicadores

- Horas invertidas en tomar informes.
- Horas invertidas por los altos cargos en explicar la estrategia y las actividades.
- Índice de liderazgo.
- Índice de motivación.

El ingenio: la agilidad intelectual.

En un mundo tan cambiante como el nuestro, la capacidad de aplicar el conocimiento a cada una de las situaciones, así como la capacidad de innovar y transformar las ideas en productos, resulta crucial para el éxito de la compañía. La agilidad intelectual indica la capacidad de trasladar el conocimiento de un contexto a otro, la capacidad de ver factores comunes en dos informaciones distintas y conectarlas y la capacidad de mejorar tanto el rendimiento del conocimiento como el de la compañía a través de la innovación y la adaptación. La agilidad intelectual también puede ser una fuente de diversificación fructuosa. La agilidad intelectual está estrechamente relacionada con la competencia, mucho más de lo que lo está la actitud. Si la competencia es el contenido, la agilidad intelectual es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad, de construir sobre ella, de aplicarla en los contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje. Algunos ejemplos de actividad intelectual pueden ser la innovación, la imitación, la

adaptación. Definimos la innovación como la capacidad de construir sobre el conocimiento previo y generar así nuevo conocimiento. Esta capacidad resulta fundamental para la renovación de la compañía y es un elemento clave para la creación de un éxito duradero. La innovación no está necesariamente relacionada con la investigación y el desarrollo, si bien el desarrollo y la investigación suponen innovación.

Si la innovación es la capacidad de intentar algo totalmente nuevo, la imitación es la capacidad de mirar alrededor, de percibir la innovación en otras industrias, campos de actividad y compañías y luego aplicarla a nuestra propia situación. En todos los idiomas, la imitación tiene una connotación negativa porque sugiere una incapacidad para innovar. Sin embargo, no todo lo que procede de la imitación es de inferior calidad que lo que deriva de la innovación. En la imitación las compañías también se ven obligadas a replantearse el objeto de la innovación, de aplicarlo de forma apropiada a su propia realidad. De este modo, a menudo crean algo nuevo, demostrando que los vínculos entre la imitación y la innovación son en realidad muy estrechos.

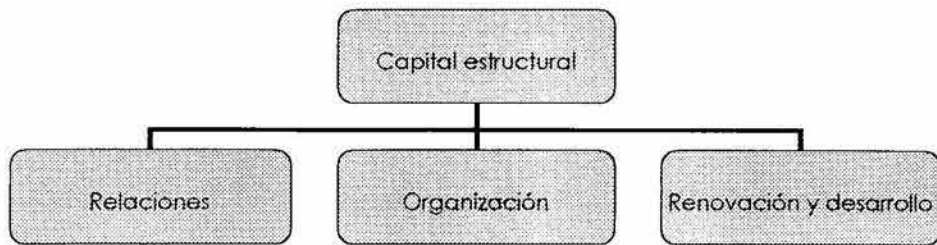
Una compañía también puede intentar aplicar sus soluciones en un contexto diferente, a través de la adaptación. La adaptación puede hacerse necesaria debido a un cambio en las reglas competitivas (causado por un cambio en la tecnología, un nuevo participante, nuevas leyes gubernamentales, un cambio en el gusto de los clientes, etc.) o porque por alguna razón la compañía está explorando un nuevo territorio. La adaptación puede ser reactiva, si la empresa aguanta hasta verse obligada a cambiar sus operaciones.

Agilidad Intelectual: ejemplos de indicadores

- Ahorros procedentes de sugerencias aportadas por los empleados.
- Nuevas soluciones/productos/trámites sugeridos.
- Índice de variedad general (a nivel individual y de grupo)
- Índice de diversificación de la compañía.

1.3 LO QUE LA COMPAÑÍA POSEE. EL CAPITAL ESTRUCTURAL.

En general, en el capital estructural se incluyen todas las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de trámites y la propiedad individual. El capital estructural normalmente es propiedad de la compañía, al contrario que el capital humano. La propiedad de las relaciones es una materia un poco más complicada, pero normalmente las relaciones forman parte de la compañía como un todo y no como sujetos individuales de la misma. Al mismo tiempo, y ésta es la otra cara de la moneda, el hecho de que el capital estructural no se encuentre en la cabeza de nadie implica necesariamente que su evolución será mucho más lenta que la del capital humano. Las personas aumentan o modifican su capital sólo con vivir su vida: el capital estructural, en la mayoría de los casos, necesita que los propios empleados lo actualicen. Para examinar el capital estructural con más detalle, tendremos que diferenciar sus distintos componentes, como se muestra en la figura:



9

Los actores externos: las relaciones.

La ola de reducción y la creciente interconexión entre mercados e industrias que antes estaban separadas están creando la necesidad de recurrir a actores externos incluso en las operaciones más cotidianas. La tendencia a recortar costes ha llevado a muchas compañías a prescindir de actividades que antes se consideraban esenciales. Por ejemplo: ¿Por qué es famosa Nike? Por los zapatos tenis. ¿A qué se dedica Nike? Resulta tentador responder: Fabrica zapatos tenis. Pero esto es un error. Nike no toma parte directamente en ninguna de sus fases de producción, sino que limita sus actividades a planificar, diseñar y desarrollar el producto, a la distribución y a las actividades de mercadotecnia.

La importancia de las relaciones con los elementos externos está obligando a las compañías a ampliar su horizonte temporal: las relaciones no se construyen por medio de las transacciones al contado, sino a través del intercambio a largo plazo de información y productos. Los beneficios de ese mayor esfuerzo son un importante ahorro en los

9 Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola C., Edvinsson Leif. *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa. Barcelona 1997.

costes y la posibilidad de instituir políticas inmediatas, así como en muchos casos, una mayor calidad en el volumen de producción a través, también, de una mayor calidad de los componentes. Por desgracia, las compañías no reflejan en el modelo de informe que actualmente utilizan todas éstas y algunas otras relaciones fundamentales. Las fuentes más importantes del capital de relación son los clientes, proveedores, aliados y accionistas.

Es bien sabido que conseguir una venta con un nuevo cliente, resulta mucho más caro que realizar una misma venta con un cliente habitual. Por lo tanto, la capacidad que tiene una compañía de retener sus clientes resulta esencial para su rentabilidad a largo plazo.

Las alianzas se están convirtiendo en el eje de muchas de las estrategias corporativas de la actualidad. Ya casi no pasa un día sin que dos o más compañías anuncien una alianza de un tipo u otro. Por otro lado, es una gran ventaja para la compañía y para la dirección mantener buenas relaciones con los accionistas, asegurando que las decisiones de la dirección tengan su aprobación.

Eficacia Interna: organización.

En el valor organizativo se incluyen todas las manifestaciones físicas y no físicas del capital intelectual relacionadas con la estructura interna de las operaciones diarias. Las bases de datos, los manuales de tramitación, los activos invisibles, la cultura y los modelos de dirección son fuentes del valor organizativo.

Puesto que es la parte más visible del capital intelectual, muchas compañías ya han comenzado sistemáticamente a tratar el tema de la alimentación del valor organizativo. Los programas de administración del conocimiento se han centrado en la creación de bases de datos para

compartir los mejores casos prácticos y para trazar el mapa de la competencia de la organización y de sus miembros.

La infraestructura establece todo el valor procedente de la composición estructural de la organización y también de todos los activos intelectuales propiedad de la compañía (patentes, marcas registradas, diseños especiales, etc.). Como tal, representa la parte del "hardware", las herramientas que utiliza una compañía en sus operaciones diarias para producir resultados.

Si la infraestructura es el hardware, los trámites son el software, es decir, las operaciones que hacen posible que funcione la organización. La estructura perfecta sería absolutamente inútil si nadie supiera cómo ponerla en marcha. Los trámites y los procedimientos normalmente se transmiten a través de la tradición oral, pero ha habido numerosos casos de compañías que los formalizaron en documentos y manuales. Los trámites hacen que todo se unifique. Cualquier actividad realizada dentro de la compañía es un trámite y contribuye a la creación del capital organizativo.

El futuro: valor e renovación y desarrollo.

La última categoría el capital estructural es el valor de renovación y desarrollo. En él se incluye la parte intangible de cualquier aspecto de la empresa y todo aquello que pueda generar valor en el futuro a través de una mejora en el capital intelectual y el financiero. Por tanto, las inversiones en nuevos planes y en máquinas forman parte del valor de renovación y desarrollo mientras están en la fase de planificación, pero se convierten en activos financieros cuando se hacen realidad. De igual modo, las inversiones en formación de los empleados se pueden incluir en el capital de renovación y desarrollo mientras están en la fase de

planificación, pero se convierten en activos financieros cuando se hacen realidad. De igual modo las inversiones en formación de los empleados se pueden incluir en el capital de renovación y desarrollo mientras están en fase de planificación: después se convierte en un flujo de capital financiero a capital humano.

En cierto modo, en el capital de renovación y desarrollo se incluyen todos los artículos que se han construido o creado y que tendrán un impacto en el valor futuro, pero que todavía no han mostrado su importancia. El desarrollo de un nuevo producto, los intentos de reingeniería y de reestructuración, el desarrollo de nuevos programas de formación, la investigación y el desarrollo, son todos ejemplos del valor de renovación y de desarrollo. Por lo tanto, se puede decir que esta categoría es una manifestación del valor del tiempo que se tarda en que algo ocurra. Los proyectos forman parte del valor de renovación y desarrollo sólo en tanto que están en proceso de realización: después, se convierten en el nuevo valor de la forma elegida.

Renovación y desarrollo. Ejemplos de indicadores

- Porcentajes de negocios procedentes de nuevos productos
- Cursos de formación (tanto en gastos como en horas por empleado).
- Gastos en renovación/gastos en operaciones.
- Nuevas patentes registradas.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación, no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia.

El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gestión del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

Identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y complicada, lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que éste se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

2.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos, para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento de la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

Los objetivos de la gestión del conocimiento son:

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento.
- Tomar mejores decisiones.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y éste en resultados. Actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, ¿a qué se debe esto?

- Es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia.
- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.
- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.
- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente contienen un valioso conocimiento, no sólo en cualidad, sino también en cantidad.

Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquéllas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones.

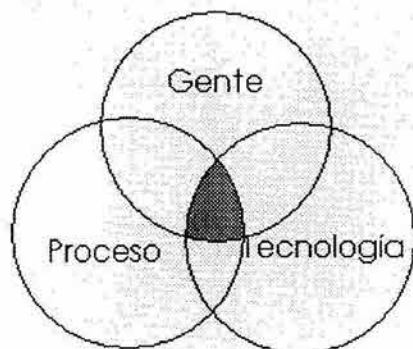
Larry Prusak ¹⁰, de IBM, habla de un continuo del conocimiento que abarca desde la "captura" al principio, hasta la "conectividad" en última instancia.

Si nos centramos en la captura, estableceremos una serie de actividades relacionadas con la codificación del conocimiento. Organizaciones como el ejército de Estados Unidos ofrecen buenos ejemplos de este punto de vista: invierten grandes esfuerzos en la creación y distribución de conocimiento explícito – paquetes de información, notas de reuniones, páginas web- con una inmensa eficiencia.

¹⁰ Prusak Laurence . *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, 1997. USA.

Un punto de vista alternativo es invertir tiempo y energía en los procesos y tecnologías que estimulan la relación entre las personas. Esto implica la creación de comunidades y redes, interacción entre compañeros, talleres, herramientas de colaboración y directorios de conocimiento. Estas conexiones y conversaciones, así mismo, dirigen la transferencia del conocimiento tácito; esto es, el conocimiento que está encerrado en la cabeza de los individuos y que no suele ponerse por escrito, pero fluye entre el personal mientras platican en el bar, o cuando un trabajador es tutelado por otro. Estos dos extremos ilustran la gama de opciones disponible. Ninguna de las dos es mejor que otra: la selección de un punto de vista de todo el espectro debe ser sólo un reflejo de la cultura de la empresa en un momento determinado.

La gestión del conocimiento es una disciplina híbrida, ni un arte ni una ciencia. Funcionalmente puede comprender ámbitos del desarrollo del aprendizaje y las organizaciones, los recursos humanos y la tecnología de la información. Esta superposición suele representarse mediante tres círculos. La gestión del conocimiento es el área donde se superponen los tres:



Los contenidos de este modelo son muy relevantes. Los elementos que hacen exitosa la gestión del conocimiento son:

- Una infraestructura *tecnológica* común y fiable que ayude a compartir el conocimiento,
- La conexión de *gente* que sabe y una actitud que invite a preguntar, escuchar y compartir,
- Algunos *procesos* que simplifiquen la puesta en común, la validación y la depuración.

Es común embarcarse en un programa de cambios y concentrar los esfuerzos desproporcionadamente en uno o, quizá en dos de los círculos. Si nos centramos en la gente y la tecnología pero nos olvidamos de considerar el proceso, corremos el riesgo, de automatizar el pasado.

La tecnología y el proceso son potentes compañeros, pero, sin el factor humano, existe un grave riesgo de que cualquier esfuerzo para incitar cambios genere una gran resistencia.

Finalmente, limitándonos a la gente y al proceso, pero olvidando la tecnología, no conseguiremos capitalizar la potencia que proporciona la tecnología de la información, que en todo el mundo hace accesible el conocimiento explícito y, a través de la conferencia multimedia, pone al alcance a un mayor número de personas el conocimiento tácito.

2.1.1 ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?

Si definir la gestión del conocimiento resulta difícil, es ¿acaso más fácil definir qué es el conocimiento?.. Es habitual tener una noción algo confusa de los datos, la información y el conocimiento. El Centro Mexicano de la Gestión Empresarial maneja las siguientes definiciones:

- Los *datos* son numéricos, factuales y sin una relación congruente entre ellos. Con frecuencia los reportes de las empresas se llenan de datos triviales e irrelevantes para la toma de decisiones.
- Los datos relevantes se seleccionan; se define quién y cómo debe obtenerlos y reportarlos, y se procesan comparando (midiendo) contra las expectativas, los datos históricos o las referencias (benchmarks) para esos mismos indicadores. Las desviaciones o confirmaciones, la repetitividad o cambios, las secuencia, se convierten en información: mejor que lo esperado, más bajo que lo estimado, mayor que hace un mes, etcétera.
- El análisis de esas desviaciones contra lo esperado constituye la base para poder tomar decisiones inteligentes. Es necesario estar atentos a las desviaciones favorables (deseables) para entender sus causas y capitalizarlas, ampliando esa mejora, así como para identificar y analizar las desviaciones desfavorables (indeseables) para corregirlas cuanto antes y evitar su repetición. De esta manera, los datos se convierten en *información*.
- La información así procesada permite hacer extrapolaciones y estimar qué pasaría al aplicar algunos cambios como base de las posibles decisiones. Así como los economistas utilizan el término *ceteris paribus* (el futuro será igual que el pasado) para extrapolar el futuro, el uso de la información sin conocimiento nos limita a la simple extrapolación y a suponer que una decisión que funcionó en el pasado lo hará igualmente en el futuro. Solamente cuando la información se analiza apoyándose en las interrelaciones teóricas. El que definen el comportamiento de ciertas variables, se puede empezar a predecir ese comportamiento bajo otras circunstancias o tiempos. Cuando estas interrelaciones causa-efecto se confirman van constituyendo el *conocimiento*. El conocimiento ayuda a

planear las estrategias con mayor certeza pero, sobre todo, permite empezar a modificar nuestras ofertas al cliente, ya sea para aumentar su valor en uso o para disminuir los costos internos al ofrecer especificaciones mínimas adecuadas, es decir, nos permite diferencias primero e innovar después, pasar de empresas confiables a empresas competentes. El conocimiento es, por tanto, la base más sólida para tomar decisiones. Cada organización deberá definir en primer lugar cuál es el universo de conocimiento necesario para operar competitivamente. El cuadro siguiente muestra algunas diferencias entre información y conocimiento.

INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
Estática	Dinámico
Independiente del individuo	Dependiente del individuo
Explícita	Tácito y/o aplicado
Digital	Analógico
Fácil de duplicar	Debe ser recreado
Fácil de diseminar	Casi siempre cara a cara
No tiene valor intrínseco	El valor es asignado por la persona
Paramétricamente fija	Generador de información y de nuevo conocimiento

¹¹ Giral José, Eroles Antonio, Estivill Vladimir, García Enrique, Larraza Luis y Biesca Georgina. *Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica, 2002.

2.2 DIMENSIÓN DEL CONOCIMIENTO: IMPLÍCITO, EXPLÍCITO Y CULTURAL

El conocimiento de una organización se puede diferenciar útilmente en conocimiento tácito, conocimiento explícito y conocimiento cultural.

El conocimiento tácito es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de la organización para realizar su trabajo y percibir sus mundos. Este conocimiento no está codificado y es difícil de difundir. El conocimiento tácito es difícil de expresar verbalmente porque se manifiestan destrezas que se basan en acciones y no pueden reducirse a reglas y recetas. Se aprende a través de largos períodos de experimentación y realización de una tarea, durante los cuales el individuo desarrolla un tacto y una capacidad para hacer juicios intuitivos sobre la ejecución satisfactoria de la actividad. El conocimiento tácito es vital para la organización porque las organizaciones sólo pueden aprender e innovar al sustentarse en el conocimiento implícito de sus miembros. Los más avanzados sistemas de información computarizados no generan por su cuenta nuevo conocimiento; Sólo los seres humanos guiados por una pericia tácita tienen la capacidad para hacerlo.

El conocimiento explícito es el conocimiento que se puede expresar formalmente al utilizar un sistema de símbolos, y por tanto, puede comunicarse o difundirse con facilidad (Nonaka y Takeuchi, 1995)¹². Gran parte de las operaciones de una organización se controla por medio de reglas y procedimientos estándar. Aunque todas las organizaciones funcionan con procedimientos estándar, cada una de ellas desarrolla su propio repertorio de rutinas, fundadas en su experiencia y en el medio ambiente específico en que opera.

¹² Nonaka, Y. and H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.

El conocimiento cultural consiste en las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan habitualmente los miembros de la organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad. El conocimiento cultural abarca las conjeturas y las opiniones que se usan para describir y explicar la realidad, así como las convenciones y expectativas que se emplean para asignar valores y significado a la información.

Conocimiento Tácito

Michael Polanyi comienza su consideración del conocimiento humano "partiendo del hecho que *podemos saber más de lo que podemos decir*". Así, casi al instante podemos reconocer un rostro de entre mil, pero por lo general no podemos explicar cómo lo reconocemos. El conocimiento tácito impregna nuestras vidas personales y de trabajo y nos permite conducir el automóvil, disfrutar de un poema, o hacer frente a una situación problemática. En todos estos casos del saber personal, "*el propósito de una ejecución diestra se logra mediante la observancia de una serie de reglas que la persona que las sigue no conoce como tales*" (Polanyi, 1962)¹³.

El conocimiento tácito, evasivo como pueda ser, tiene cierto número de características determinantes. Es difícil de expresar oralmente o de ser codificado utilizando símbolos como en fórmulas o reglas escritas. Es difícil de descomponer en elementos o pasos porque el conocimiento tácito está distribuido en la totalidad de la experiencia de acciones del individuo. Está centrado en acciones, depende de indicaciones tangibles que registra el cuerpo humano al interactuar con su medio ambiente. A pesar de ser no codificado, el conocimiento tácito se puede enseñar y

¹³ Polanyi, M. *Personal Knowledge towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press. Chicago, Illinois 1962.

compartir y regularmente así se hace. Dicho conocimiento se adquiere mediante ejemplos. Así, los aprendices aprenden su oficio al imitar a sus maestros; los profesionales desarrollan una pericia a través de períodos que practican como internos, y los nuevos empleados están inmersos en la capacitación en el propio empleo. El conocimiento tácito también puede compartirse. Aunque no se puede expresar completamente con palabras o símbolos, es posible revelarlo a través de modos de conversación empleo de analogías, metáforas o modelos, y al compartir anécdotas en la comunidad.

Aunque el conocimiento tácito es un recurso personal, los investigadores han descubierto que se puede considerar que los equipos, así como organizaciones enteras, poseen conocimiento que tiene las características del saber tácito, es decir conocimiento que es difícil de documentar pero que se halla diseminado entre múltiples actores quienes interactúan entre sí y con las dimensiones físicas, culturales y sociales del medio de su tarea y su organización.

En lugar de tratar el conocimiento como explícito y ser adquirido en forma individual, en las organizaciones con frecuencia se comparte tácitamente el conocimiento por miembros de grupos sociales: " En los individuos, el conocimiento tácito significa intuición, criterio, sentido común, es decir la capacidad de hacer algo sin ser capaz necesariamente de explicarlo. En los grupos el conocimiento tácito existe en las diferentes prácticas y relaciones que surgen de trabajar juntos durante un tiempo: el tejido social que une a los trabajadores con conocimiento. La investigación sugiere que un grupo posee este conocimiento tácito como una comunidad que se forma alrededor de una práctica compartida. Los miembros de tales comunidades de práctica participan en una práctica compartida de un modo informal pero legítimo. La comunidad de práctica constituye un contexto en que

el significado de objetos, problemas, sucesos y artefactos se construye y negocia, y en el que las personas viven , trabajan, se comunican y comprenden el medio ambiente y a sí mismos (Brown 1993). Tales comunidades surgen naturalmente de la red de interacciones de la organización, y no necesitan ser controladas o diseñadas de manera formal.

Badaracco (1991) también sugiere que, así como los especialistas individuales tienen conocimiento tácito, lo mismo sucede con los equipos, grupos pequeños y departamentos exitosos de las compañías. El conocimiento del equipo reside en las relaciones que unen un grupo de individuos, la realización coordinada e varias tareas y el uso e una variedad e herramientas. Específicamente, cada miembro del equipo posee un conocimiento parcial, pero complementario, por lo que sólo el equipo al trabajar en conjunto posee todo el cuerpo de conocimientos. Además, los miembros de equipos exitosos saben cómo trabajar entre sí. Poseen "una comprensión tácita de cómo el personal del grupo puede trabajar unido, con los recursos que tiene, para realizar determinadas tareas" ¹⁴.

Aunque el conocimiento tácito se desarrolla inicialmente en las habilidades e intuiciones de los individuos, este conocimiento personal se socializa progresivamente. Así el individuo participa en una comunidad donde se comparte conocimiento, y el grupo entonces modula este conocimiento personal a través de su red de roles, relaciones y herramientas para inventar un nuevo conocimiento. El nuevo conocimiento basado en el grupo aún es tácito, porque está incorporado en la estructura y las prácticas del grupo, no se puede codificar con facilidad, y se revela a través de la conducta compartida

¹⁴ Baradacco, J.L. *The Knowledge Link: How Firms compete through Strategic Alliances*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1991.

del grupo que permite a éste resolver problemas e innovar. Por tanto, en este sentido se puede afirmar que el conocimiento tácito existe en los niveles del grupo y de la organización. El conocimiento tácito es potencialmente valioso porque es pericia única adquirida por individuos que trabajan en el medio ambiente particular de una organización. El conocimiento tácito es considerablemente valioso cuando se convierte en nuevas capacidades, productos o servicios. Las innovaciones se materializan cuando el conocimiento implícito se saca a la superficie y se configura en objetos o sistemas. El conocimiento implícito genera nuevo valor cuando se hace explícito.

2.2.1 Conversión del Conocimiento

Aunque la energía para la innovación- la chispa creativa- sólo puede encenderla el individuo perspicaz, las organizaciones tienen que proporcionar el combustible y el medio ambiente para que la chispa prenda, y alimentar la llama hasta convertirla en algo que pueda utilizar la organización. Por tanto la creación del conocimiento de la organización es un "proceso que, desde el punto de vista de la organización, amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización"¹⁵(Nonaka y Takeuchi, 1995). Según Nonaka y Takeuchi, hay dos series dinámicas que impulsan el proceso de amplificación del conocimiento:

1. convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito
2. llevar el conocimiento desde el nivel individual hasta los niveles de grupo, de organización y entre organizaciones

¹⁵ . Nonaka, Y. and H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.

El proceso crece como una espiral a medida que tiene lugar dinámicamente la interacción de conocimiento tácito en conocimiento explícito y de nuevo a la inversa. Por lo tanto la base de la creación del conocimiento de la organización es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y de nuevo a la inversa.

El conocimiento explícito es conocimiento que "se puede expresar con palabras y números, y comunicarse y compartirse con facilidad en la forma de datos concretos, fórmulas científicas, procedimientos codificados, o principios universales" (Nonaka y Takeuchi, 1995, 8).

Entre los ejemplos de conocimiento explícito se hallan las fórmulas químicas, los pronósticos de mercado, procedimientos de operaciones, especificaciones de productos, código de software y normas técnicas,

Con el tiempo, el conocimiento humano cambia entre el tácito y el explícito a través de un proceso de interacción social de individuos, lo que también produce nuevo conocimiento y amplía su uso.

2.3 CÓMO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento surge como una herramienta que responde a ciertas tendencias del mercado:

- Uso cada vez más intensivo del conocimiento en la producción de bienes y servicios: a diferencia de la era industrial cuando lo predominante era la utilización de capital o mano de obra.
- La tecnología y la información nivelan la competitividad: por lo tanto el crecimiento sólo puede provenir de la innovación en productos y servicios.

- Obsolescencia del conocimiento: el conocimiento se crea a un ritmo más lento que el que se usa para transferirlo, pues las redes informáticas eliminan demoras y permiten utilizar y compartir información rápidamente entre fabricantes, proveedores, trabajadores y clientes.
- Preferencia por los *smart products*: los productos concentran cada vez más conocimiento y, por lo tanto, deben ser cada vez más inteligentes ; los nuevos productos son cosas que pueden diagnosticar su propio mantenimiento o adaptarse a sus usuarios particulares, y por lo tanto tienden a ser conectables, customizables, interactivos, aprendientes y anticipadores.
- Tendencia hacia la *mass-customization*: las empresas tienden a verticalizar sus mercados a través de un gran conocimiento de las necesidades de un segmento particular y de cómo éstos utilizan un producto estandarizado.

Estas tendencias originan ciertas preguntas a las empresas que desean permanecer y desarrollarse en un mercado semejante:

- ¿Qué necesidad del mercado sabemos satisfacer?
- ¿De qué está hecho el conocimiento que nos da ventaja competitiva?
- ¿Quiénes son aquellos empleados que utilizan la información de manera creativa e innovadora en función de nuestro negocio?
- ¿Cómo transformamos el conocimiento nuevamente en información?
- ¿Qué competencias son las que permiten a nuestros talentos generar nuevos conocimientos?

- ¿Cómo hacemos para que el resto de los empleados de nuestra empresa puedan hacer lo mismo que nuestros talentos?
- ¿Cómo hacemos para salir del paradigma que sostiene que la información es poder?

La respuesta a estas preguntas resulta en un proceso de Gestión del Conocimiento cuyos pasos esenciales son los siguientes:

1. Definir el negocio en términos de conocimiento.
2. Esclarecer cómo se compone el capital intelectual de la empresa.
3. Identificar aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa.
4. Convertir el conocimiento generado por los empleados de desempeño superior en información: clasificarla, distribuirla y hacerla accesible.
5. Identificar las competencias que permiten a los empleados de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente.
6. Impulsar un cambio cultural para que los talentos compartan sus conocimientos.

1. Definir el negocio en términos de conocimiento

Implementar un proceso de gestión del conocimiento implica que una empresa ha identificado el Capital Intelectual que posee y lo ha incorporado a su core competencia (competencias medulares). Esto supone que la alta dirección ha caído en la cuenta de que su ventaja competitiva está conformada no sólo por las habituales variables relacionadas con calidad de producto, calidad de servicio y satisfacción del cliente, sino que ha re-definido su estrategia en términos del valor

agregado que la empresa aporta a su entorno de mercado. En términos de gestión del conocimiento, ese valor agregado está dado por la especificidad de la necesidad de mercado que la empresa satisface, y es ese conocimiento acerca de necesidad-satisfacción lo que representa el conocimiento de una empresa, su know how o saber hacer con esa necesidad, que la distingue de las empresas competidoras.

No es posible siquiera pensar en una estructura organizacional basada en el conocimiento sin antes tener un negocio basado en el conocimiento. Si como sostiene Chandler la estructura sigue a la estrategia del negocio, cualquier intento de gestionar la estructura organizacional de una empresa basada en el conocimiento, requiere que antes se defina una estrategia de negocio basada en el conocimiento.

Aunque parezca una verdad de Perogrullo, la única razón por la que existe una organización es para cumplir con su propósito fundamental: una clínica existe para curar enfermos, una escuela existe para educar a la gente, una empresa existe para satisfacer una necesidad en el mercado, ya sea de productos o servicios. La organización nunca es un fin, sino un medio para llegar a él. La organización debe seguir y nunca preceder al negocio, por lo tanto no es posible que exista una organización basada en el conocimiento si no existe antes un negocio basado en el conocimiento. Cualquier directivo que trate de construir una organización basada en el conocimiento antes de hacer foco en construir un negocio basado en el conocimiento está poniendo el carro delante del caballo. Implementar un proceso e gestión del conocimiento sin tener en cuenta esto, sólo contribuirá a burocratizar la estructura creando procesos y puestos que no agregarán valor alguno al negocio.

La tarea de definir un negocio basado en el conocimiento consiste en identificar el negocio en términos de lo que la empresa "conoce", es decir la manera en que utiliza la información para actuar. La empresa

puede saber acerca de sus clientes, de un producto o de cierta tecnología. El desafío que supone identificar ese saber consiste en ir más allá de lo tangible y definir el negocio en términos de su esencia. Por ejemplo si usted es el dueño de una cadena de fast food (comida rápida), probablemente pueda hacer más dinero “vendiendo” su conocimiento acerca de cómo funciona un fast food que vendiendo comida. Cualquier estrategia competitiva debe basarse en aquello que la empresa sabe y no en la calidad de sus productos y servicios, pues éstos tienden, tarde o temprano, a transformarse en commodities (productos básicos).

2. Esclarecer cómo se compone el capital intelectual de la empresa

Según la mayoría de los expertos, La Gestión del Conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización, aumente de forma significativa mediante la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización. El Capital Intelectual, según su precursor Thomas Stewart, es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva. Por lo tanto, los directivos necesitan identificar a quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo. Identificar el **capital humano** (se refiere al conocimiento explícito o implícito, útil para la empresa, que poseen las personas que trabajan en ella, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender) el **capital estructural** (el conocimiento que la organización consigue formalizar, explicitar y sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la

empresa: los sistemas de información, tecnología disponible, procesos de trabajo, las patentes) y el **capital relacional** (se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

3. Identificar aquellos empleados que producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa

A los generadores de Capital Intelectual se les conoce como "talentos". Los talentos son aquellas personas que producen resultados sobresalientes, aquellos que se diferencian del resto de las personas que ocupan su mismo rol dentro de una organización. Cuando se trata de indentificarlos, las empresas suelen cometer un error habitual: considerar que los talentos son quienes generan las grandes ideas que adquieren renombre o aquellos que por una razón ú otra logran tener buena prensa en el mercado. Sin embargo, el talento no necesariamente adquiere visibilidad fuera de la empresa. A menudo, quizá la mayoría de las veces, el talento está distribuido a lo largo de toda la estructura organizacional en los diferentes puestos que la conforman.

Cuando se les pregunta a los directivos de las empresas exitosas cómo logran permanecer en este mercado hipercompetitivo obteniendo buenos resultados de negocio, suelen responder que tienen una organización flexible, visión compartida, trabajo en equipo, y gran capacidad de innovación. Sin embargo, si alguno de estos directivos tuviese que responder dónde están esas cosas diría: están en mi

capacidad de transmitirle a mi gente una visión, en el gerente operativo que sabe interpretar mis ideas y ponerlas en práctica, en la jefa de recursos humanos que sabe cómo debemos motivar y recompensar a la gente, etc. Las personas sobre las que se apoya el éxito de una empresa son aquellos capaces de hacer, con la misma información al alcance de todos, algo distinto: los talentos.

Habitualmente se relaciona esta capacidad de innovación con ciertos roles cliché como el liderazgo, el planeamiento estratégico y el desarrollo de productos. Sin embargo una empresa que sólo posee talentos en estas áreas, no necesariamente será exitosa. Si así fuera, sólo necesitaríamos contratar talentos para esos roles y el éxito estaría garantizado. En la realidad, las empresas exitosas tienen empleados talentosos distribuidos en todos los roles, desde el senior management (alta dirección) hasta los operarios de planta. Identificar a esas personas, comprender qué hacen y cómo lo hacen, genera cierta información acerca del Capital Intelectual de la empresa que es posible gestionar.

En la práctica, la gestión del conocimiento es una herramienta tal que si una fuerza de ventas conformada por veinte vendedores, tres realizan ventas por encima de los objetivos, la gestión debe lograr que esos tres "transfieran" el conocimiento al resto de sus pares, de manera tal que el desempeño superior tienda a estandarizarse.

Dado que los talentos son quienes producen los resultados que la empresa desea, la manera en que realizan su trabajo se denomina *best practices* (mejores prácticas). Mientras que identificar talentos es un trabajo relativamente sencillo, pues se trata de construir indicadores de gestión que le permitan a la empresa identificar quiénes producen los mejores resultados en términos tales como cantidad de ventas, mejora de procesos, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, etc. Definir las mejores prácticas implica un proceso más riguroso y complejo.

La mejores prácticas están hechas e aquellas conductas que exhiben los talentos en el ejercicio de su trabajo, particularmente las conductas que exhiben cuando tienen que afrontar las situaciones críticas que les permiten alcanzar sus objetivos, o lo que es lo mismo, cumplir con la misión de su puesto.

Supongamos un Gerente de Proyectos para quien se ha definido la misión de su puesto de la siguiente manera: "liderar la ejecución de los proyectos con un alto nivel de calidad". Para lograr este objetivo, él debe administrar recursos humanos, financieros y materiales, verificar la calidad de los productos, planificar y organizar las acciones, documentar el proceso, monitorear los avances, identificar contingencias y desvíos y resolverlos, obtener feedback del cliente para garantizar su satisfacción, etc. Como puede observarse, cada una de estas situaciones no supone por sí misma la misión del puesto. Sin embargo, es necesario cumplimentar cada una de ellas si el Gerente de Proyectos quiere alcanzar el resultado deseado.

Ahora bien, no todas las situaciones descritas resultan igualmente "críticas", es decir, no todas resultan cruciales para alcanzar el resultado final. Por ejemplo, identificar contingencias y resolverlas es fundamental en el proceso global para liderar un proyecto de calidad, mientras que verificar la calidad de los productos no es tan crítico para el proceso global ya que un error de producto representa una contingencia anecdótica y previsible en cualquier rubro.

A su vez, en cada situación crítica, el Gerente de Proyectos habrá de poner en juego diferentes conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, diferentes competencias que le permiten desempeñarse del modo que lo hace en cada una de esas situaciones críticas. En resumen, identificar a quienes producen los conocimientos que dan ventaja competitiva a la empresa es el proceso de identificar las mejores

prácticas, definir las, estandarizarlas, e identificar qué competencias son las que les permiten realizar las conductas necesarias.

4. Convertir el conocimiento generado por los empleados de desempeño superior en información: clasificarla, distribuirla y hacerla accesible

Este paso es quizá el más sencillo y sobre el que mayor información ha circulado hasta el momento acerca de la gestión del conocimiento. Se trata de transformar los conocimientos nuevamente en información. Una vez identificadas las mejores prácticas, se trata de crear reservorios de información sobre las mismas, esto es, almacenarlas, clasificarlas, redactarlas de manera comprensible, en lo posible representarlas a través de gráficos o diagramas de flujo, y colocarlas en un sistema informático basado en web que tome dicha información accesible para cualquiera que la necesite en cualquier momento.

Históricamente los sistemas de información han evolucionado y las empresas de software han creado programas específicos para la gestión del conocimiento. Básicamente se trata de software de red que permite ingresar, clasificar y distribuir gran cantidad de información acerca de problemas, resolución de problemas, información sobre clientes, mercados, proveedores, etc., que espontáneamente no circulan a través de los canales de información establecidos, o que sencillamente se encuentran geográficamente dispersos.

Mientras que los sistemas de procesamiento y distribución de la información evolucionan hacia interfases cada vez más amigables e incluyen cada vez más procesos lógicos para la toma de decisiones asistida y la resolución de problemas, el punto fundamental en este paso del proceso no son los sistemas (que representan entre un 15 y un 20% de

la gestión), sino comprender la esencia de lo que llamamos conocimiento.

Los representantes de la escuela japonesa dentro de la teoría basada en el conocimiento (Nonaka y Takeuchi), consideran que las organizaciones deberían ser estudiadas, a través de los procesos internos, desde el punto de vista de cómo éstas crean conocimiento, más que de cómo éstos son procesados.

De hecho, dentro de las empresas sólo los seres inteligentes, las personas, son capaces de crear conocimiento.

Mientras que los llamados sistemas inteligentes actuales, como los de soporte para la toma de decisiones o DSS, siguen siendo un apoyo logístico, y la idea de la inteligencia artificial continúa siendo un debate epistemológico, la idea de que las organizaciones crean conocimiento toma cada vez más fuerza. Conceptos derivados de la sociología del conocimiento fenomenológico y todos los derivados organizacionales de la llamada memoria compartida o inteligencia colectiva, intentan dar cuenta de cómo las personas crean conocimiento en la interacción. Esta teorías de diversos orígenes tienen como unidad de análisis última a las personas individuales, lo que quiere decir que en última instancia el único sistema de procesamiento de información capaz de crear ideas nuevas e innovadoras, es el cerebro humano.

En la conocida progresión datos-información-conocimiento, sólo los cerebros humanos son capaces de generar conocimiento. Es necesario tener en claro que el conocimiento no es información, sino el producto del procesamiento que de esa información realiza el cerebro humano con el objetivo de actuar sobre el mundo.

Si redujéramos el conocimiento sólo a este procesamiento inteligente de la información, perderíamos de vista el aspecto más importante el mismo: el conocimiento es la guía, el mapa que nos permite actuar sobre la

realidad desde una perspectiva determinada. En este sentido, el conocimiento es tal sólo si se pone en acto, de otro modo sólo podemos hablar de información.

El conocimiento es siempre capacidad para actuar: organizamos y clasificamos datos (palabras, sonidos, imágenes, sensaciones), de manera de transformar dichos datos en información, luego los sometemos a reglas lógicas e ilógicas para procesarlos de tal manera que generan una nueva información que posee la característica de darnos poder para actuar, y es esa capacidad para la acción lo que llamamos conocimiento.

Una vez más, aunque existen metodologías para la generación de ideas conjunta (por ej. lluvia de ideas) o procesos de dinámica grupal, éstas sólo pueden desempeñar el rol de "disparadores" para la transformación de información en conocimiento, pero esto sólo ocurre a nivel individual.

En lo que respecta a la gestión del conocimiento, las empresas deben lograr que los empleados compartan información que naturalmente no compartirían; es necesario impulsar y motivar a las personas para que no sientan que su propio valor competitivo y su empleabilidad en el mercado dejen de ser su "tesoro".

5. Identificar las competencias que permiten a los empleados de desempeño superior utilizar la información de manera inteligente

Como decíamos anteriormente, las mejores prácticas se sostienen en las competencias de los talentos. Identificar dichas competencias supone la implementación de un modelo de gestión por competencias en toda la empresa. Dado que el objetivo último de toda gestión por competencias consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados de desempeño superior, enumeramos los pasos

de la misma en función de cómo se aplica este modelo en el marco de la gestión del conocimiento. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Identificación de empleados de desempeño superior.
- Administración de entrevistas de eventos conductuales para identificar situaciones críticas de éxito en el puesto.
- Codificación y análisis temático de las entrevistas.
- Definición de competencias e indicadores conductuales graduales que reflejen el grado de adquisición de las mismas.
- Construcción de perfiles de puesto basados en competencias y definición de jerarquías.
- Evaluación del potencial en función del perfil definido.
- Determinación del desempeño contra estándares actuales y futuros en función de los objetivos de negocio establecidos para cada puesto.
- Diseño de un plan de desarrollo que permita a los empleados de desempeño promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores en el mediano plazo, y a los empleados de desempeño superior desarrollar sus propias competencias en función de los objetivos estratégicos de largo plazo.
- Implementación de un sistema de *actuación gerencial*: fijación de objetivos, *estructuración* de los planes de desarrollo y evaluación del desempeño. La implementación del sistema de gestión por competencias es necesario para la posterior implantación de la gestión del conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino que resulta imprescindible para cualquier abordaje no reduccionista de esta herramienta.

6. Impulsar un cambio cultural para que los talentos compartan sus conocimientos

Este es un punto interesante y de difícil resolución, pues implica romper con el paradigma de que la información es poder. ¿A cambio de qué un vendedor estrella develará sus secretos, el conocimiento que el mismo ha generado? Pues no se trata de compartir la información disponible, para ello sólo es necesario desarrollar los métodos de busca de información del resto de los empleados, sino que se trata de ese conocimiento generado a partir de las propias competencias y que conforma la escena de la acción de cada persona.

Carla O'Dell relata cómo resolvió este dilema Texas Instruments. Según relata la autora, los mercados de semiconductores de Texas Instruments estaban en expansión. Sin embargo la empresa no quería invertir en el montaje de una nueva planta debido a la inestabilidad de dicha industria. Como esos mercados cambian rápidamente, si la empresa no puede producir cuando la demanda está candente, el cliente se pierde. Así planteada la situación, el desafío de Texas Instruments fue aprender a producir más y diferentes tipos de semiconductores sin construir otra planta. Tom Engibous, jefe de la división semiconductores, le dijo a sus gerentes que debían alcanzar el rendimiento equivalente al de otra planta de semiconductores con las instalaciones existentes. "Algunos de ustedes son buenos en ciertas cosas y otros en otras –les dijo-, y tengo la información que lo demuestra; de manera que es necesario que encuentren la manera de compartir esas mejores prácticas rápidamente".

Teniendo en cuenta que compartir este tipo de conocimientos se opone al paradigma de los gerentes, Tom Engibous cambió el sistema de incentivos para sus gerentes: en vez de recibir una compensación

basada en el rendimiento de las plantas que tenían a cargo, serían recompensados en función del rendimiento colectivo de todas las plantas. Así motivados, los gerentes conformaron equipos de trabajo para estudiar los procesos claves en cada planta y descubrieron la mejor manera de hacer una tarea: reunir la información necesaria y llevarla a sus propias plantas.

Como resultado de esta gestión, la empresa alcanzó sus metas de rendimiento en seis meses, lo suficientemente rápido para responder a los cambios del mercado, y en tres meses menos que el requerido para construir una planta nueva con un ahorro de mil quinientos millones de dólares.

Aunque la experiencia de Texas Instruments es ilustradora e impresionante, cabe preguntarse si una estrategia semejante es aplicable a empleados de niveles jerárquicos más bajos, o en empresas donde la remuneración no está atada al desempeño. Más aún, toda estructura organizacional que basa su productividad en los incentivos es cortoplacista. Dado que la información viaja mucho más rápidamente que la generación de nuevos conocimientos, un incentivo monetario puede ser sentido por quien comparte su conocimiento como algo así como vender el alma, algo por lo que debería recibir o bien una indemnización en vez de un premio, o un reconocimiento a largo plazo.

2.3.1 El rol de los Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento

¿Cuál es el rol que le compete a los Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento? Lo más probable es que los profesionales del área rápidamente recurran a la lista de pasos para la implementación y se digan, esto lo podemos hacer nosotros, esto le corresponde a la línea,

esto a la dirección, esto al departamento de sistemas y esto lo tercerizamos. Es decir, lo que hemos hecho siempre: jugar el rol de expertos, staff o consultores internos.

Sin embargo, un proceso de gestión tal, donde las personas dejan de representar un recurso para convertirse en capital, requiere de un cambio de paradigma, requiere romper con el modelo mental de "yo sé, yo te advierto, y si no me escuchas verás las consecuencias". La implantación de la Gestión del Conocimiento en las empresas implica que las direcciones y gerencias de recursos humanos cambien su estructura y su perfil.

En la gestión del conocimiento ya no se trata de alinear la propia área con la estrategia de la empresa, se trata de que el área se involucre en la dirección estratégica de la empresa. Lo cual no significa que en adelante el management de Recursos Humanos forme parte del comité directivo. Se trata de que en el nivel que fuere, los profesionales de Recursos Humanos dejan de ser quienes aportan la parte de gestión que corresponde a la estructura organizacional y comiencen a aportar su know how al negocio, o por lo menos, a aquella parte del negocio que genera ganancias sobre la base de los conocimientos empleados.

2.4 LA PERSONA: NÚCLEO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Una definición de una organización que aprende es una organización que está compuesta por personas que están continuamente aprendiendo. Se ha escrito mucho, y de mucha utilidad, acerca de cómo incrementar el aprendizaje individual; sin embargo el aprendizaje personal es una condición necesaria pero no suficiente para una organización que aprende.

No obstante, los individuos de una organización que aprende deben ser aprendices. Deben creer en la importancia del aprendizaje continuo y tener las habilidades para él. Si su aprendizaje está en línea con los requisitos del negocio, entonces la organización tiene muchas más probabilidades de tener a la gente adecuada con las habilidades adecuadas, en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Las personas necesitan ser los máximos propietarios de su propio aprendizaje, y están autorizados para hacerlo.

Reestimar el deseo humano natural de aprender y posteriormente ofrecer un apoyo para satisfacer las necesidades de aprendizaje son responsabilidades de la organización. La desaparición de la empresa con trabajos de por vida y el hecho real de que aparezcan de dos a tres cambios importantes en la carrera profesional de la mayoría de la gente significa que el conocimiento y las habilidades deben estar actualizados. El objetivo del aprendizaje es provocar algún cambio: incrementar la propia eficacia de uno o la de los demás, cambiar valores y actitudes o tener experiencias que se aprovecharán en el futuro. Una experiencia de aprendizaje no es en consecuencia completa hasta que no ha tenido una aplicación inmediata a una situación laboral concreta y puede valorarse su eficacia. Para lograr la velocidad necesaria para mantener las habilidades al día en este mundo rápidamente cambiante, todo método de aprendizaje debe ser utilizado. Muchos de ellos, como el entrenamiento, son mucho más eficaces que los eventos de formación.

¿Cómo aprende la gente?

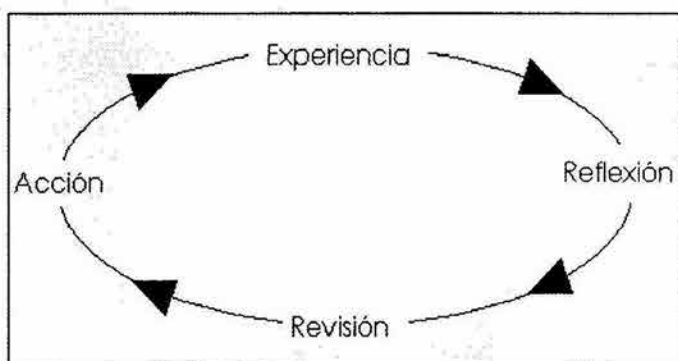
Se ha escrito mucho acerca de cómo aprenden las personas, y aquí no pretendemos entrar en las teorías detalladas. Sin embargo es importante que los individuos de una organización que aprende compartan una

comprensión de qué es el aprendizaje, y por desgracia este requisito a menudo se pasa por alto.

El aprendizaje es el proceso por el cuál se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia. Probablemente haya sido Alan Mumford quien ha defendido más que nadie el enfoque "centrado en el aprendiz" ¹⁶. Su definición es muy práctica:

Un director ha aprendido algo siempre que, a sabe algo que no sabía antes y puede mostrarlo, o es capaz de hacer algo que no era capaz antes, o ambos.

La clave es la transformación de la experiencia en conocimiento y en acción. También hay que entender el ciclo de aprendizaje. La presentación que Honey y Mumford hicieron de él se muestra en la siguiente figura:



El aprendizaje no ha tenido lugar hasta que el ciclo se completa. Sin duda pueden necesitarse muchos ciclos.

Además gente distinta aprende de distintas maneras, por lo que una organización que aprende tiene que considerar:

¹⁶ Mumford A. *How managers can develop Managers*. Aldershot, Gower, 1993.

- Ofrecer oportunidades de aprendizaje que se ajusten a gente con diferentes estilos de aprendizaje.
- Admitir la necesidad de completar todo el ciclo de aprendizaje.
- Ayudar a la gente a convertir el ciclo de aprendizaje en una espiral ascendente continua de aprendizaje.

Honey ¹⁷y Mumford proponen que existen cuatro estilos de aprendizaje, y son los presentados a continuación:

2.4.1 Características de los estilos de aprendizaje diferentes

Activistas:

- Lo prueban todo una vez
- Tienden a luchar frente a los desafíos de las nuevas experiencias
- Están relativamente aburridos con la implementación y la consolidación a largo plazo
- Se implican constantemente con otra gente
- Funcionan en las crisis temporales

Meditativos:

- Les gusta estar apartados y revisar la experiencia desde diferentes perspectivas
- Reúnen datos y los analizan antes de llegar a ninguna conclusión
- Les gusta tener en consideración todos los ángulos posibles y todas las implicaciones antes de realizar ningún movimiento
- Tienden a ser prudentes
- Les gusta observar a otra gente en acción
- A menudo pasan en segundo plano en las reuniones

¹⁷ Honey P. and Mumford A. *A Manual of Learning styles*. Maidenhead, Honey, 1986.

Teóricos:

- Son buenos pensadores de suposiciones, teorías modelos y sistemas básicos
- Aprecian la racionalidad y la lógica
- Tienden a ser independientes y analíticos
- No son felices ante experiencias subjetivas o ambiguas
- Les gusta ordenar las cosas y encajarlas en esquemas racionales

Pragmáticos

- Buscan abiertamente nuevas ideas o técnicas que se puedan aplicar a su situación
- Aprovechan la primera oportunidad de experimentar con aplicaciones
- Responden a problemas y oportunidades como "ante un reto"
- Son buenos utilizando las ideas extraídas de cursos de dirección
- Les gusta progresar con todo aquello que tenga un propósito claro.

Una investigación de Mumford sobre qué influencias consideran los ejecutivos jefe que han tenido mayor importancia en su propio desarrollo subrayó:

- La pronta responsabilidad
- La pronta experiencia de desarrollo
- Una amplia experiencia funcional
- Estar promocionados por sus jefes

Es útil acordarse de una variedad de eventos de aprendizaje en los que se ha participado durante años, y preguntarse cuáles fueron los más eficaces.

El objetivo del aprendizaje es provocar algún cambio: incrementar la propia eficacia de uno o la de los demás, cambiar valores y actitudes o tener experiencias que se aprovecharán en el futuro. Fijémonos en que una experiencia de aprendizaje no es en consecuencia completa hasta que no ha tenido una aplicación inmediata a una situación laboral concreta y puede valorarse su eficacia.

Se puede ver a muchas personas quemándose las cejas en MBAs (maestrías) y que después al graduarse, se quedan perplejas al ver que su empresa parece no reconocer inmediatamente sus logros. Su director sólo puede ver lo que hacen día a día, y raramente aparece un cambio inmediato en el comportamiento como resultado de los estudios. Y lo mismo sucede con muchas experiencias académicas, especialmente en el desarrollo de la dirección. Los profesores de dirección son cada vez más creativos e innovadores en sus métodos, que incluyen simulaciones y ejercicios, pero sólo si existe una verdadera asociación con la realidad pueden ser eficaces.

Para lograr la velocidad necesaria para mantener las habilidades al día en este mundo, rápidamente cambiante, todo método de aprendizaje posible debe ser utilizado. Muchos de ellos como el entrenamiento, son mucho más eficaces en costes que los eventos de formación. El paso de estar centrado en la formación a estar centrado en el aprendizaje tiene el siguiente aspecto:

De la Formación al Desarrollo, al Aprendizaje y a la Actuación

Formación opcional y ad hoc

Formación obligatoria y medida en días por persona.

Impacto de la formación revisado y evaluado.

Establecimiento de planes de desarrollo individuales para todos.

Expansión de los métodos de aprendizaje para incluir entrenamiento, proyectos, etc.

Aprendizaje medido y recompensado.

Aprendizaje como parte integral de la gestión de la Actuación.

Hasta que una organización no se desplaza hacia la punta de Aprendizaje de esta escala, corre el peligro de que se malgaste mucho tiempo y dinero en eventos de formación que no tienen impacto visible en los requisitos de habilidades para el negocio. Además la formación tradicional puede perpetuar la cultura de dependencia que a menudo se desarrolla en los años escolares: estar siempre basado en las clases en donde el profesor decide la agenda. Los eventos participativos o centrados en el alumno que ofrecen las organizaciones de formación progresiva y de desarrollo son un paso en la dirección correcta que, junto con una inversión en seguimiento y evaluación, puede hacer de la formación una opción de aprendizaje valiosa. Sólo como precaución: no asuma que porque invierte mucho en formación, ya dispone de una organización que aprende.

2.4.2 Crear una guía de opciones de aprendizaje.

Una vez identificada una necesidad de desarrollo particular, el abanico de opciones de aprendizaje que se abre frente a la persona puede ser muy amplio. Sin embargo, debido a la antigua confianza en la formación tradicional, muchas opciones ni tan solo se tienen en cuenta. Las guías de opciones de aprendizaje (o desarrollo) son una forma de educar tanto a directivos como a individuos acerca de las oportunidades de aprendizaje de que disponen.

A continuación se muestra un ejemplo de una guía de opciones de aprendizaje:

Guía de Opciones de aprendizaje

Ejemplo:

Criterio: Capacidad analítica.

Definición: Relacionar y compara datos de diferentes fuentes, identificar temas, asegurar la información relevante e identificar relaciones.

Entrenamiento: Pedir consejo a la persona cuando haya que resolver un problema, por ejemplo, "¿cuáles crees que son los temas aquí?".

Contenido del trabajo/proyectos: Pedir a la persona que lleve a cabo un análisis del problema empresarial.

Actividades de grupo: Identificar e iniciar mejoras en los procesos relacionados con el equipo.

Lectura: Management Decision Making ("Toma de decisiones en la dirección"), John Adair, Aldershot, Coger, 1985.

Otros: ¡anime a la persona a jugar ajedrez o bridge!

Podría ser interesante suministrar:

- Registros de excelencia para que la gente pueda pedir entrenamiento de las personas en concreto y de temas específicos.
- La creación de equipos de aprendizaje para la acción alrededor de proyectos vitales para su organización, que desarrollarían las habilidades y los conocimientos de sus miembros.
- Bibliografías (muy útil).
- Formación en tecnología multimedia.

El mensaje esencial en todo esto es que si quieres que la gente se mueva hacia la dirección de su propio aprendizaje, dales un mapa y un explorador para que vayan empezando. Demostrar que hay muchas formas de adquirir habilidades y conocimientos, y que la formación es sólo una de ellas, ya constituye un paso adelante en el camino.

APRENDIZAJE FORTUITO

Una guía de opciones de aprendizaje puede ensanchar su perspectiva del aprendizaje pero, como ya hemos comentado, el mayor aprendizaje proviene de la experiencia. La norma del 80/20 también se aplica aquí: el 80% del aprendizaje se realiza en el trabajo. La cuestión que se plantea es cómo maximizar el aprendizaje que proviene de la experiencia. ¿Cómo se puede asegurar que no se cometan los mismos errores dos veces? Cuando algo va mal, ¿analiza el por qué? ¿deja constancia de alguna manera de lo que ha aprendido para que no se olvide y se pueda compartir con los demás? David Megginson ¹⁸ de la Sheffield Business School ha identificado dos bloques de aprendizaje individual eficaz: algunos encuentran difícil planificar el aprendizaje y otros no aprenden tanto como podrían de las experiencias que tienen. Y aun así ambas habilidades son aspectos cruciales para ser un aprendiz eficaz. ¿Qué herramientas o técnicas pueden ayudar?

La idea de mantener registros de aprendizaje ya no es tan inverosímil como podría haber sonado hace tiempo. Un registro de aprendizaje es simplemente un registro de lo que se ha aprendido, sea en una reunión, en un evento de formación o en una semana particular. Pueden ser quizás unas cuantas frases en un trozo de papel, que tengan sentido

¹⁸ Megginson D. *Planned and Emergent Learning*. Sheffield, David Megginson Associates, 1994.

para uno mismo. Un diario personal puede ser una forma de registro de aprendizaje. Se sabe que Tony Benn, el político laborista británico, graba en cassette las reuniones a las que asiste, y después las escucha para reflexionar acerca de los aspectos que extrae de ellas. Entonces escribe cada noche sus puntos de aprendizaje en un diario personal, que eventualmente se convierte en un libro. Aunque son mecanismos muy simples, los registros de aprendizaje, son una forma de inculcar una disciplina de aprendizaje. Andrew Gibbons ¹⁹, una de las personas que propusieron los registros de aprendizaje, tiene una hoja de papel para cada experiencia, y en ella anota la siguiente información:

- Fecha
- Descripción de la experiencia
- Qué sucedió
- Conclusiones
- Acciones

Para que un individuo sea un aprendiz eficaz, las técnicas como los registros de aprendizaje son útiles porque fomentan el tiempo para reflexión. Si miramos al ciclo de aprendizaje clásico, la reflexión es una parte clave del proceso. No obstante, el mundo se mueve tan de prisa que pocos de nosotros tenemos tiempo de parar y reflexionar.

Existe aquí una analogía con el movimiento de "calidad total", que estimula a la gente a buscar la causa primordial del problema en lugar de ir a "por el arreglo rápido". Esto es en términos de aprendizaje lo que se ha denominado el aprendizaje de "lazo único": identificas el problema y encuentras la forma de arreglarlo ²⁰. Chris Argyris acuñó la frase

¹⁹ Gibbons A. and Greene M. *Learning Logs for self-development. Training and Development*. February 1991.

²⁰ Argyris, C. D.A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.

"aprendizaje de lazo doble" para describir el equivalente a buscar la causa primordial: algo va mal, determinas cómo arreglarlo pero vas más allá y te cuestionas por qué lo estabas haciendo.

El aprendizaje de lazo doble es crucial en una organización que aprende. Los individuos deben poner en duda al statu quo, ir a buscar las causas primordiales y siempre preguntar "¿por qué?" o "¿y qué?". De lo contrario, la organización se estancará, estará satisfecha de sí misma, o será muy buena haciendo una cosa cuando las necesidades de su mercado sean otras.

APRENDIZAJE AUTOGESTIONADO

La complejidad y el cambio constante que ahora experimentamos convierten la tarea de mantener las habilidades al día en una de difícil realización. El departamento de recursos humanos puede utilizar las herramientas de "planificación del potencial humano" y el "análisis de las necesidades de desarrollo" para entender mejor los requisitos e ingeniar los cambios requeridos. Saber que necesitarás 25 personas capaces de utilizar la maquinaria automatizada para tu nueva fábrica es un cambio en las habilidades relativamente fácil de conseguir. Sin embargo, en un mundo donde nadie sabe bien qué depara el futuro, en que los cambios tecnológicos se producen mensualmente, en que las organizaciones están cambiando su forma radicalmente y se están aprovisionando de pequeñas porciones del negocio, es mucho más difícil planificar e implementar los cambios de habilidades que respaldan su negocio.

Los departamentos de dirección y recursos humanos están luchando para identificar las necesidades de cambio de habilidades y para entonces implementarlos con la gente adecuada, ya que el futuro es muy incierto e impredecible. Aún así, estarían de acuerdo en que la

adaptabilidad es una capacidad clave en este mundo cambiante y que toda persona debe reperfilar sus habilidades de forma constante para continuar siendo un factor para la empresa. La solución está, en desplazar la cuestión a las personas más directamente afectadas: las personas que constituyen la organización. Tienen una motivación directa para mantener sus habilidades en la línea del mercado. Armados con el conocimiento de la dirección global de la organización, los individuos tienen el control directo de su propio aprendizaje y pueden invertir tiempo y esfuerzo en las áreas que más se ajustan a sus intereses y ambiciones, a la vez que responden a las necesidades de negocio de la empresa.

Los procesos de aprendizaje autogestionado necesitan ser parte de la estructura de una organización que aprende. Si cada individuo de esa organización se responsabiliza de su desarrollo, la organización tiene muchas más posibilidades de estar organizada.

CAPÍTULO III

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

3.1 ASPECTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Las compañías, al centrarse en el aprendizaje no sólo deben de cumplir una iniciativa, sino que deben transferir, más allá de sus propios límites, lo que hayan aprendido de ella; y también asegurarse de que se conserve lo aprendido. En el caso de los administradores, lo anterior puede significar desde enviar memos por correo electrónico, pasando por el acceso a bases de datos que contienen las mejores prácticas, hasta asistir a conferencias de la industria, en las cuales se comparten ideas.

En pocas palabras, el aprendizaje de las organizaciones se reduce a la capacidad para generar y generalizar ideas nuevas que tengan impacto. Los ocho "fundamentos" que se incluyen a continuación, derivados de la obra de muchos académicos e investigadores de campo, aclaran aún más lo que queremos decir con la capacidad para aprender que existe en las organizaciones.

- 1. Las organizaciones que aprenden no sólo se concentran en el aprendizaje, sino que también alcanzan sus metas*

El enunciado anterior puede parecer demasiado simplista, pero los administradores de línea saben que los resultados de los negocios, de un trimestre a otro, no siempre están ligados a las metas mayores de la compañía ni al crecimiento en el largo plazo. La mayor parte de las definiciones de aprendizaje en las organizaciones destacan que el éxito del aprendizaje entraña que la organización alcance sus metas y que éstas podrían no estar relacionadas con los resultados *per se*. La meta

primordial de la organización que aprende es mejorar su competitividad a partir de la innovación de procesos y productos, así como mediante su adaptación ininterrumpida a los cambios del ambiente.

En ocasiones el aprendizaje no representa los medios sino el fin. Son muchas las actividades que sirven para crear la capacidad para aprender. Las compañías que aprenden se adaptan con mayor rapidez a las necesidades cambiantes de los clientes y también alcanzan mejor sus metas financieras para el crecimiento y la rentabilidad.

2. Las organizaciones que aprenden siguen una lógica de sistemas

Con lógica de sistemas, Peter Senge ²¹ se refiere a la capacidad para entender las relaciones causales complejas que se dan entre una serie de factores y asuntos de la organización. Ninguno de los actos de una organización es independiente; todos ellos se relacionan, sistemáticamente, con otros actos. Por ejemplo, las relaciones entre los administradores y sus subalternos se ubican dentro de un sistema más amplio de remuneraciones, ascensos y otros procesos de la organización. Senge afirma que entre todas las disciplinas relacionadas con el aprendizaje (incluso el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo), la teoría de los sistemas es la quinta y la más importante: La lógica de los sistemas es una disciplina que permite ver el todo. Es un marco para percibir relaciones entrelazadas, en lugar de ver las cosas, para observar los patrones de cambio, y no para formar "fotos instantáneas". Es un conjunto de principios generales, destilados a lo largo del siglo XX, que abarca campos tan variados como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración. La esencia

²¹ Senge Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization*, Doubleday Currency, Nueva York, 1990.

de la disciplina de la lógica de los sistemas radica en un cambio de mentalidad: ver las relaciones entrelazadas, en lugar de las cadenas lineales de causa y efecto, y ver los procesos de cambio, en lugar de las fotos instantáneas.

Senge identifica los elementos esenciales de la lógica de los sistemas aplicada al aprendizaje. Cree que si las organizaciones hacen un mapa de los círculos de la causalidad, con el transcurso del tiempo entenderán mejor las causas que están en el origen y mejorarán el aprendizaje.

El mundo de la calidad total, las mejoras continuas y la reingeniería cuentan con una serie de instrumentos fundamentados en la teoría de los sistemas. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, AT&T usó los mapas de procesos y los análisis de viabilidad para recortar los pasos de los procesos y sus costos, mejorando con ello su sistema de pedidos-a-envíos y el manejo de proveedores. La compañía también utilizó este tipo de razonamiento para estudiar otras posibles inversiones destinadas al crecimiento, hacerse más global y crear productos para negocios nuevos. Durante estos esfuerzos, AT&T se aseguró de que cualquier cambio considerado estuviera dentro del contexto de un sistema más amplio de actividades. Cuando usan estos instrumentos, las organizaciones aprenden porque cuentan con un mayor acervo de información sobre lo que realmente están haciendo las personas y por qué, y esto, a su vez, lleva a mejorar los procesos.

3. Lo que aprenden las organizaciones está relacionado con lo que aprenden las personas, pero no se limita a ello.

No es lo mismo que las personas de una organización aprendan a que la organización aprenda. Esta diferencia es importante porque indica lo que deben de hacer las compañías, en su conjunto, para crear

organizaciones que aprenden. Además, refleja las actitudes de los administradores ante el aprendizaje, los estilos de aprendizaje de la organización y las posibles incapacidades de éste para aprender. Si el aprendizaje de parte de las organizaciones simplemente representara la suma de lo que las personas aprenden en su empleo, entonces no sería necesario contar con talleres de consultores especiales, juntas de equipos, capacitación interdisciplinaria, premios para el aprendizaje ni ninguna de las diversas iniciativas para el cambio que han propuesto los teóricos y especialistas del aprendizaje. Muchas de estas iniciativas para el aprendizaje han tenido éxito y cientos de investigadores y administradores no pueden estar equivocados.

Entonces, ¿para qué necesitamos que las organizaciones aprendan y qué relación guarda esto con las personas que aprenden? Zinder y Nason han señalado que cuando lo que aprenden las organizaciones se conserva dentro de las normas, las rutinas, las tecnologías y las políticas de la organización, este aprendizaje vive incluso después de la rotación de las personas. Lo que aprenden las organizaciones se halla incrustado en patrones de conducta que no están ligados a una persona determinada ni se identifican con ella. De hecho, una empresa sólo tendrá capacidad para crearse una "identidad para aprender" propia si el aprendizaje está ligado a más de un director general entusiasta o un valeroso gerente de RH.

La organización aprende cuando las ideas y los conocimientos que generan las personas que forman parte de ella son compartidos más allá de los límites de espacio, tiempo y jerarquía de la organización. Aún cuando las personas de una organización generen buenas ideas, éstas no tendrán repercusiones reales a menos que se generalicen; es decir, si otras personas, unidades o funciones no las usan, amplían y repasan. La

simple expresión g x g (generar x generalizar) representa la esencia del aprendizaje en las organizaciones.

4. El aprendizaje sigue una línea continua de lo superficial a lo sustancial

En el siguiente cuadro, se ilustran las diferencias que diversos investigadores han señalado entre el aprendizaje superficial y el sustancial. Al entender esta línea continua el aprendizaje quedará claro qué es el aprendizaje, en realidad, y por qué el aprendizaje de lo sustancial es, en última instancia más valioso. Los administradores que se centran en el aprendizaje superficial, por ejemplo, podrían adquirir, en el corto plazo, unos cuantos conocimientos, a lo largo del camino, pero jamás tendrán la capacidad para aprender en el largo plazo. Sus conocimientos suelen provenir de rutinas muy establecidas, reglas formales y habilidades tradicionales para resolver problemas. Los administradores y las organizaciones que valoran el aprendizaje sustancial, sin embargo, dedicarán más tiempo a los procesos que no son rutina, a desarrollar estructuras y reglas diferenciadas, cuyo propósito es manejar la falta de control y las ambigüedades. Quienes aprenden lo sustancial tienden a definir los problemas antes de que éstos se presenten, en lugar de limitarse a resolverlos; hacen hincapié en las misiones nuevas, en la definición de la intención de las estrategias, estableciendo agendas administrativas y resultados cognoscitivos, y no sólo resultados de conductas superficiales o control de las tareas, reglas y estructuras inmediatas.

	<i>Superficial (grado inferior)</i>	<i>Sustancial (grado superior)</i>
Definiciones	Aprendizaje de primer orden Aprendizaje de un ciclo Adquirir conocimiento Aprendizaje en forma de hábitos Aprendizaje reactivo	Aprendizaje de segundo orden (Argyris y Schön, 1978) ^a Aprendizaje de dos ciclos (Argyris y Schön, 1978) ^a Entender la lógica y los procesos que sustentan el conocimiento (Levitt y March, 1988) ^b Descubrimiento (Hedberg, 1981) ^c Aprendizaje proactivo (Miles y Randolph 1980) ^d Diseñar el aprendizaje (Shrivastava y Mitroff, 1982) ^e
Características	Ocurre por repetición Rutina Control de la tarea, las reglas y la estructura inmediatas Bien entendidas Ocurre en todos los niveles de la organización	Ocurre con el uso de la heurística y los conocimientos No rutinario Desarrollo de estructuras, reglas, etc., diferenciadas para atacar la falta de control Concepto ambiguo Ocurre principalmente en los niveles superiores
Consecuencias Ejemplos	Resultados conductuales Reglas formales institucionalizadas Cambios de sistemas administrativos Habilidades para resolver problemas	Resultados cognoscitivos Misiones nuevas y definiciones de intención de estrategias Establecer agenda para la gerencia Habilidades para definir problemas

22

Este cuadro se deriva de la obra de Fiol y Lyles "Organizational Learning" Academy of Management Review, pp. 803-813.

a "Organizational Learning" (Reading, Mass., Addison- Wesley).

b "Organizational Learning, Annual Review of Sociology" 14, pp. 319-340

c "Handbook of Organizational Design", Oxford University Press, Londres, pp. 8-27

d "The Organizational Life Cycle" Jossey-Bass, San Francisco, pp. 44-82.

e "Advances in Strategic Management", JAI Press, Greenwich, Conn., pp. 181-182.

²² Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.

La línea continua del aprendizaje también puede concebirse como la diferencia que existe entre el cambio y la capacidad para cambiar. Los administradores pueden suscitar el cambio mediante una serie de iniciativas, por ejemplo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, las mejoras continuas o la reingeniería. Si estas iniciativas sólo sirven para producir una ráfaga de actividades, el aprendizaje que se logre será en el mejor de los casos superficial. Empero, cuando estas iniciativas son un medio para dar forma a la cultura y los valores fundamentales, no sólo de los empleados sino de la organización como sistema, conducen a un aprendizaje muy rico, profundo y sustancial. Por tanto, la meta última de toda organización que aprende está en alejar los programas y las iniciativas de los resultados superficiales, para dirigirlos a los que son sustanciales.

5. El aprendizaje pasa por muchos pequeños fracasos

Sitkin ²³ ha demostrado que la incidencia regular de pequeños fracasos favorece el aprendizaje. En este caso, la lógica es que los éxitos constantes propician que se limite la búsqueda de la información, la complacencia, la aversión por el riesgo, la homogeneidad e incluso la ilusión de invulnerabilidad; no obstante, los pequeños fracasos frecuentes brindan la variedad que se necesita para que ocurra el aprendizaje. Aunque esto parezca contrario a lo que dicta la intuición, algunos fracasos ejercen una influencia positiva en el desempeño de largo plazo, porque aumentan la tolerancia al riesgo, la búsqueda de información, el reconocimiento de problemas, el procesamiento a fondo de la información y la motivación para adaptarse.

²³ Sitkin S. B., "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses", *Research in Organizational Behavior* 14, 1992, pp. 231-266.

Desde luego no todos los fracasos son útiles para la compañía, sobre todo si resultan catastróficos o si no entrañan aprendizaje. Sitkin define los fracasos "inteligentes" como aquéllos que incluyen cinco aspectos:

1. son el resultado de actos bien pensados y proyectados que
2. tienen resultados inciertos;
3. en pequeña escala;
4. son recibidos y ejecutados con presteza, y
5. se dan en un terreno lo bastante conocido como para permitir un aprendizaje efectivo.

Esta obra implica que los administradores deben contar con una lógica inteligente para los fracasos de sus organizaciones; es decir, la capacidad para correr riesgos informados merece recompensas en lugar de sanciones. Cuando GE invirtió muchísimo dinero en *Profile*, su nuevo refrigerador, una falla menor del diseño requirió retirar algunos productos del mercado. En lugar de sancionar al equipo que lo había diseñado, los ejecutivos, después de que el problema quedó resuelto, premiaron a todos los integrantes del equipo por su gran idea.

6. El aprendizaje suele seguir una serie de procesos predecibles

Muchos investigadores han definido los procesos que se siguen para aprender. Estos procesos representan los pasos o el "flujo" del aprendizaje. A pesar de que diversos autores han usado diferentes términos, los procesos del aprendizaje en las organizaciones pueden clasificarse someramente así:

- Descubrir. El aprendiz descubre, de manera individual, una laguna entre las expectativas y la realidad; una que indica que se requieren conocimientos nuevos.

- Inventar. Analiza las lagunas en el desempeño y encuentra soluciones para las mismas. En este paso, cada aprendiz podría desarrollar habilidades para abordar esta necesidad nueva; lo hace mediante investigaciones, la asesoría de consultores o los estudios.
- Instrumentar. Los aprendices aplican las soluciones.
- Difundir. La organización integra lo aprendido de manera que esto quede al alcance de todos y que pueda generalizarse a otras situaciones.

Desde la perspectiva de la g x g (generar x generalizar), descubrir e inventar se relacionan con la generación de ideas, mientras que instrumentar y difundir se relacionan con su generalización. Esta secuencia básica ilustra el curso que sigue el buen aprendizaje desde descubrir ideas nuevas hasta difundirlas. Aún más, estos procesos ocurren en secuencia; alguien tiene que recibir o descubrir una idea antes de que ésta pueda institucionalizarse. Nótese que el enfoque de un proceso para el aprendizaje está vinculado con el análisis de los procesos, presente en el caso de la reingeniería y de los esfuerzos por las mejoras continuas.

7. Las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas: la experiencia directa y la experiencia de terceros

Las dos fuentes del aprendizaje – directo y por medio de terceros– abarcan mucho terreno, pero esta dicotomía básica explica por qué las compañías acaban adoptando diferentes estilos para aprender. Las dos fuentes son importantes y benéficas para la organización. En primer

término, y el más obvio, las organizaciones aprenden por experiencia directa; es decir, adquieren conocimientos y desarrollan su saber en razón de sus propios actos y reflexiones. Muchos autores citan ejemplos de aprendizaje por experiencia directa. Nonaka y Takeuchi, y Dutton y Freedman ²⁴ se centran en los experimentos por medio de ensayo y error; Ulrich y Greenfield ²⁵ hablan de la "investigación –acción", que significa aprender mediante una experiencia estructurada, en tiempo real, en lugar de hacerlo con lecciones en aulas.

Los administradores y los empleados, al realizar directamente una serie de actividades y después reflexionar acerca de la relación entre sus actos y los resultados, pueden adquirir conocimientos y experiencia para mejorar su desempeño con el tiempo (por ejemplo conforme las organizaciones van generando una cantidad mayor de un producto, el costo unitario de la producción normalmente va disminuyendo con tasa decreciente. Aún más, esta ventaja en los costos podría institucionalizarse, en cierta medida, y transferirse más allá de los límites de tiempo, las zonas geográficas y la organización. De igual manera, las organizaciones mejoran ininterrumpidamente la calidad de sus productos y procesos cuando los miembros de la organización toman parte en ciclos interactivos para la solución de problemas (por ejemplo, un ciclo "proyectar – hacer - revisar – actuar").

Sin embargo, depender de la experiencia directa también puede resultar muy caro, de acuerdo con el contexto del negocio y de la estrategia competitiva de la compañía. La segunda fuente básica para el aprendizaje en las organizaciones es la experiencia de terceros; es decir,

²⁴ Dutton J. M. y Freedman R. D., *External Environment and Internal Strategies: Calculating: Experimenting and Imitating in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Conn., 1985.

²⁵ Ulrich D. y Greenfield H., "The Transformation of Training and Development to Development and Learning" en *American Journal of Management Development* 1995, pp. 11-22.

las organizaciones adquieren conocimientos sin tener que realizar ciertas tareas u operaciones por cuenta propia. Algunos ejemplos de aprendizaje mediante la experiencia de terceros incluyen el aprendizaje indirecto o el aprendizaje por observación; "injertar" mediante las adquisiciones y el reclutamiento, y la difusión del conocimiento por medio de asesores, instituciones educativas y asociaciones de profesionales. La gerencia y los empleados, al observar, tamizar, tomar puntos de referencia e imitar los productos, procesos y procedimientos de otras organizaciones que han tenido éxito, pueden adquirir conocimientos y desarrollar ideas para sus propios productos y procesos. Las organizaciones, por diferentes motivos, eligen un método para aprender en vez de otro. En el cuadro siguiente se sugieren algunas de las consideraciones respecto al contexto que influye en el método para aprender que elige la organización. Bourgeois y Eisenhart ²⁶ señalan factores del contexto como la velocidad de cambio del ambiente; Dutton y Freedman se centran en la estrategia para competir y el grado de lo que ellos llaman recursos escasos, o abundantes; otros citan, entre los factores importantes para determinar cómo aprenden las organizaciones, el éxito que está teniendo una organización o la ambigüedad de la tecnología implicada. En general, es más probable que las organizaciones aprendan mediante la experiencia directa cuando sus ambientes están cambiando rápidamente, compiten mediante la innovación y la diferenciación de productos y cuentan con suficientes recursos escasos, niveles satisfactorios de resultados y tecnología cabalmente entendida.

²⁶ Bourgeois L. y Eisenhart K., "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments" Management Science, 1988, pp. 816-835.

Características del contexto	Aprender por experiencia directa	Aprender la experiencia de terceros
Velocidad de cambio del entorno	Más probable si el entorno cambia con rapidez No sirve para aprender de terceros	Sólo sirve si el ambiente no cambia demasiado rápido, de modo que la experiencia de terceros siga siendo relevante
Estrategia para competir	Competir por medio de la innovación y la diferenciación de los productos	Competir con costos/precios
Recursos escasos Éxito actual de la organización	Más abundantes Más probable que aprenda por experiencia directa si la organización tiene éxito	Más limitados Más probable que aprenda de terceros si el desempeño de la organización no es satisfactorio
Ambigüedad de la tecnología	Relación causa-efecto clara, menos ambigua	Relación causa-efecto incierta, ambigua, imitar compañías de perfil alto para reducir las sanciones al mínimo

²⁷ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.

Por otra parte, es más probable que las organizaciones aprendan por medio de la experiencia de terceros cuando sus ambientes son estables, compiten con base en costos/ bienes de consumo, cuentan con pocos recursos para aprender y usan tecnología menos ambigua (es decir, tecnología en la que la relación entre los insumos y productos está entendida con claridad y, por tanto, no hay problema para transferir el aprendizaje de una situación a otra).

8. Las organizaciones aprenden, fundamentalmente, con dos propósitos: explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes

La exploración y la explotación son esenciales para las organizaciones. La exploración se refiere a experimentar competencias, tecnologías y paradigmas nuevos. Se presenta cuando las organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva por medio de avances considerables en sus productos, procesos y métodos. Por otra parte, la explotación implica el perfeccionamiento y la ampliación de las competencias, las tecnologías y los paradigmas existentes. En el caso de las compañías más progresistas, la explotación tal vez pretenda crear una mejoría de orden de magnitud en los productos existentes que aprovechan los conocimientos tecnológicos disponibles. No obstante, la mayor parte de las compañías simplemente tratan de aprovechar los conocimientos existentes de una forma productiva y, cuando la meta primordial es apalancar los conocimientos existentes, las organizaciones suelen aprender de manera más disciplinada, sistemática y estructurada.

Características	Exploración	Explotación
Factores del contexto		
Ciclo de vida de la industria	Industria joven que compite para tener diseño dominante	Industria madura, afinar diseño dominante
Trayectoria tecnológica	Desarrollar innovaciones que destruyan a la competencia	Desarrollar innovaciones que refuercen competencias
Estrategia para competir	Estrategia de diferenciación, liderazgo tecnológico	Estrategia para competencia de costos, liderazgo en costos
Factores para tomar decisiones		
Posibles réditos	Enormes, por jugar primero	Comparativamente menores por ser seguidora
Recursos comprometidos	Muchos	Pocos
Certeza de la rentabilidad	Escasa	Mucha
Proximidad temporal de la rentabilidad	Lenta	Rápida
Proximidad espacial de la rentabilidad	Remota	Cercana
Posible riesgo	Una dependencia excesiva hacia la estrategia de la exploración puede producir demasiadas ideas que no se desarrollan o se desarrollan poco	Una dependencia excesiva en la estrategia para la explotación puede producir equilibrios estables por abajo del óptimo y escasa adaptabilidad

La exploración y la explotación afectan la supervivencia y la prosperidad de las organizaciones; los administradores eligen entre las dos, en forma estratégica, dependiendo de diversas características del ambiente –

²⁸ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.

ciclo de vida de la industria, la trayectoria tecnológica y la estrategia competitiva-, así como de los posibles beneficios que se derivarán de los dos enfoques del aprendizaje. En el siguiente cuadro se resumen todos estos factores.

Es más probable que las organizaciones exploren posibilidades nuevas cuando su industria es joven, se registra una ausencia considerable de continuidad tecnológica y la ventaja competitiva se deriva del liderazgo tecnológico, en lugar del liderazgo de costos. Si bien estas organizaciones, en última instancia, podrían recibir enormes beneficios por ser las primeras en jugar, también deben comprometer una cantidad sustancial de recursos y el rendimiento sobre la inversión puede ser lento o, incluso estar en juego.

La compañía puede optar por una u otra orientación, cambiando con el tiempo, y la elección puede variar de una unidad de la organización a otra, dependiendo de la necesidad de aprender, los recursos existentes y los requisitos de la competencia.

3.2 LOS CIMIENTOS DEL APRENDIZAJE; GENERAR, GENERALIZAR E IDENTIFICAR INCAPACIDADES PARA APRENDER

Al hablar de generar ideas y de la capacidad para aprender, la idea del impacto es fundamental, porque tener impacto significa que la idea nueva ha afectado a los clientes, los resultados financieros y el desempeño de los empleados. Este es el primer cimiento del aprendizaje: generar ideas con impacto.

Toda explicación de las organizaciones que aprenden debe partir de cómo surgen las ideas y cuáles son sus fuentes. En términos prácticos, las compañías aprenden de diferentes maneras: la experimentación, la adquisición de competencias, los parámetros de referencia y las mejoras

continuas. Estos cuatro estilos de aprendizaje reflejan cuatro formas de generar ideas, si bien los experimentos y la adquisición son mejores para propiciar la originalidad, las innovaciones y la singularidad. Las empresas que imitan y toman marcas de referencia de lo que han hecho otras, también están generando ideas y tal vez tengan motivos comerciales sólidos para explotar lo que hay en la calle, en lugar de exprimirse el cerebro para encontrar posibilidades nuevas propias.

Estilo de aprendizaje	Tipo de generación de ideas
1. Experimentadoras/ innovadoras	<p>Siempre estamos buscando ideas nuevas, incluso antes de que las viejas hayan quedado plenamente implantadas.</p> <p>Siempre estamos buscando formas nuevas para realizar el trabajo.</p> <p>Probamos muchísimas ideas nuevas; queremos ser conocidos en nuestra industria como experimentadores.</p> <p>Queremos ser los primeros en llegar al mercado con una idea o un concepto nuevo</p>
2. Con trabajadores competentes/ adquirentes de habilidades	<p>Alentamos a las personas para que adquieran competencias nuevas.</p> <p>Alentamos a los equipos para que adquieran competencias nuevas</p> <p>Aprendemos contratando a personas procedentes de otras compañías que tienen las habilidades que necesitamos.</p> <p>El aprendizaje constituye una parte decisiva de nuestra estrategia empresarial.</p>
3. Imitadoras/ establecedoras de marcas de referencia	<p>Aprendemos de otros y no introducimos un producto ni aplicamos un proceso sino hasta después de haberlo probado plenamente.</p> <p>Aprendemos mucho inspeccionando ampliamente lo que hacen otras compañías.</p> <p>Aprendemos enfocando nuestros análisis en actividades específicas que realizan otras compañías.</p> <p>Tomamos marcas de referencia de los competidores y medimos nuestro avance en comparación con el</p>

4. Expertas/ mejoradas continuas	desempeño de los competidores. Dominamos las ideas nuevas antes de pasar a la siguiente ronda. Mejoramos nuestra forma de hacer el trabajo existente hasta realizarlo bien. Queremos ser conocidos en nuestra industria como los mejores expertos técnico. Primero establecemos marcas de referencia en nosotros mismos y medimos nuestro avance en comparación con nuestro desempeño anterior.
--	---

Algunas empresas aprovechan las ideas existentes haciendo mejoras continuas y estableciendo marcas de referencia para ofrecer productos y servicios a precios más asequibles. No siempre se gana en el juego de la competencia por ser novedoso; hacer mejor todo lo que hace la compañía, en forma más barata, también suele llevar al triunfo.

Desde la perspectiva de la capacidad para aprender, no basta estar nadando entre ideas nuevas. El segundo cimiento -la generalización de ideas con impacto- constituye la otra mitad crucial de la expresión $g \times g$. A efecto de generalizar las ideas es esencial aplicar aquello que se ha aprendido.

El aprendizaje no sólo ocurre porque se ha concebido una idea nueva. Es preciso generalizarla y la generalización podría ocurrir cuando un empleado se traslada de una ubicación a otra con el propósito de compartir cómo se debería hacer el trabajo, o cuando la tecnología permite que los administradores transfieran, con celeridad y sencillez, conocimientos de una unidad o persona a otra. La generalización

²⁹ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto.* Oxford University Press, México D.F., 1999.

también ocurre cuando se realizan foros, que tienen el propósito de codificar las enseñanzas y de diseminarlas de un lugar a otro. En ambos casos la idea ha trascendido un límite y ha producido un cambio de comportamiento.

Así, los administradores crean capacidad para aprender no sólo cuando generan ideas, sino también cuando las comparten dentro de la organización o incluso más allá de ésta. La capacidad de las organizaciones para aprender no es tanto una experiencia y un ejercicio académico, como una serie concreta de medidas administrativas. La primera tarea administrativa para generalizar las ideas consiste en crear una infraestructura que permita llevar las ideas más allá de los límites. A continuación presento cinco principios para generalizar ideas:

Primer principio: para generalizar se requiere reconocer que existen límites y que éstos se pueden definir y negociar

Existen diferentes tipos de límites:

Límites de tiempo. Con el paso del tiempo las ideas se comparten y deben compartirse. Las ideas viven más que las personas y pueden pasar a formar parte del entramado o la cultura de una organización. No es preciso que todo administrador o equipo nuevo vuelvan a inventar la rueda. Por ejemplo, una asociación de profesionales organizó congresos, durante muchos años, en los que el presidente electo de la asociación era también el presidente del congreso. Cada año, el nuevo presidente tenía que volver a descubrir los elementos para dirigir un congreso, por ejemplo, establecer el orden del día, establecer fechas y anunciarlo. En esencia, los conocimientos no se generalizaban con el tiempo, dando por resultado problemas con los planes anuales. Esa asociación superó el límite del tiempo eligiendo a copresidentes para los congresos, cada uno

de los cuales duraba dos años en el puesto y sus tareas se entrecruzaban. Cada año, uno de los dos presidentes había trabajado en el congreso anterior y podía compartir lo que había aprendido en él.

Límites verticales. Las ideas pueden compartirse hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía de la organización. Así las ideas pasarán más allá de un nivel, tal vez desde la fábrica hasta el despacho del director ejecutivo.

Límites horizontales. Las ideas pueden ser compartidas entre unidades de funciones o productos.

Límites externos. Las ideas incluso pueden compartirse a lo largo de la cadena de valor del proveedor- la empresa- el cliente. Estos límites involucran a partes interesadas que están fuera de la compañía. Algunas formas de trascender estos límites son establecer alianzas, formar grupos de estudio, asistir a talleres, tomar los mejores procedimientos como marca de referencia y estar buscando siempre tecnologías emergentes.

Límites geográficos. Por último, las ideas pueden compartirse más allá de las ubicaciones geográficas, cuando los procedimientos administrativos de un lugar, se aplican a otros. Muchas compañías que hacen hincapié en las estrategias para el crecimiento global, están desarrollando su infraestructura y sus sistemas de modo que sus conocimientos técnicos y administrativos puedan ser transferidos, con rapidez, de mercados maduros a otros emergentes.

*Segundo principio: para generalizar, se requiere que las ideas estén
ligadas a la estrategia*

Con frecuencia es difícil decidir cuáles ideas deben generalizarse más allá de los límites. Cuando no se han establecido prioridades en la cima, la generación puede desembocar en un marasmo de ideas, en el que

cada una se convertirá en arenas movedizas que estragan la energía de los administradores. Considerar las cuatro preguntas básicas siguientes- que todo administrador conoce de memoria pero que, en ocasiones, olvida por el calor del momento – puede servir de filtro inicial para desechar las ideas que no serán objeto de generalización:

- ¿La idea es medular para lo que requieren nuestros clientes? ¿Éstos nos diferenciarán de nuestros competidores si aplicamos tal idea?
- ¿La idea concuerda con nuestra estrategia? ¿Es más probable que, con esa idea, podamos completar el curso estratégico que hemos emprendido?
- ¿La idea podría tener repercusiones financieras? ¿Cumple con los criterios económicos que aplicamos para tomar decisiones referentes a las inversiones?
- ¿Es posible llevar a cabo la idea con los recursos existentes? En caso contrario, ¿cuánta energía tendremos que invertir para adquirir dichos recursos?

Tercer principio: para generalizar se requiere pensar en las contingencias

Si queremos aprovechar plenamente lo aprendido, no sólo debemos comportarnos de otra manera, sino que también tendremos que discernir por qué ha sucedido algo bueno y, después, hacer que vuelva a ocurrir. Las organizaciones que son buenas para generalizar destacan que es necesario pensar en las contingencias; los administradores saben delinear todos los factores del contexto que podrían influir en el mejor procedimiento o el mejor proceso, sea que el procedimiento se haya originado en casa o se haya copiado de otra compañía. Las contingencias importantes pueden involucrar cualquier cosa, desde la estrategia o cultura del negocio hasta los tiempos de laminado de un

producto, la introducción de un sistema nuevo de cómputo, la llegada de un ejecutivo nuevo, la dedicación y la influencia del director general o los retos que se enfrentan en el ambiente externo del negocio.

Es importante considerar las contingencias porque muchas empresas adoptan ideas, pero no las adaptan a las condiciones presentes. Una generalización efectiva requiere que haya adaptación y no adopción.

Cuarto principio: para generalizar, se requiere que las organizaciones dominen capacidades que representen más que experimentos aislados

La generalización no sólo ocurre cuando se desplazan ideas sueltas, sino también cuando la organización institucionaliza el proceso íntegro para desplazar ideas. Stephen Covey ³⁰ establece la diferencia entre producción y capacidad de producción; el huevo de oro comparado con la capacidad para producir el huevo de oro. Muchas veces, las empresas se centran en lanzar un producto nuevo o en desarrollar un proceso nuevo: el huevo de oro. Sin embargo lo importante será el proceso para generalizarlo. Cuando una empresa haya inculcado el proceso, entonces podrá crear una serie de productos nuevos y no sólo un huevo de oro. La capacidad para generalizar ideas, de un modo consistente, es mucho más importante que uno o dos éxitos aislados.

Quinto principio: para generalizar, se requiere que las ideas que se compartan tengan impacto

Aunque parezca evidente, es necesario señalar que las ideas no tendrán impacto, o tendrán poco, en el desempeño del negocio si no sirven

³⁰ Covey Stephen, "The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change", Simon and Schuster, Nueva York, 1989.

para cambiar el comportamiento. En el contexto de las organizaciones, comportamiento generalmente se refiere a cómo invierte su tiempo cada empleado o a cómo se lleva a cabo un proceso. Sin embargo, no basta decirles a las personas que cambien o enviarles documentos que describan un proceso nuevo. En un mundo donde la tecnología cuesta relativamente poco, es fácil tener acceso a ideas y conocimientos. Con Internet las bases de datos de asociaciones mercantiles y los estudios de los procedimientos usados por despachos de asesores es relativamente fácil generar conocimientos aceptables en torno a un tema. Es mucho más difícil asegurarse que estos conocimientos conduzcan a la acción. Chris Argyris ha señalado: "La investigación sin acción no desemboca en el aprendizaje." Para generalizar se requiere un enfoque holístico (que incluya sistemas de remuneración, capacitación, información compartida) que permita traducir las ideas en actos, así como transferir el saber más allá de los límites.

De nuevo, el concepto de que las ideas deben tener impacto está ligado a $g \times g$. Cuando las compañías son capaces de generar y generalizar ideas, tienen sólidas organizaciones que aprenden. Los problemas con alguna de las dos g , por lo regular, se derivan de las incapacidades para el aprendizaje; es decir, el punto focal del tercer y último cimiento de la capacidad de la organización para aprender.

Las incapacidades de la organización para aprender entorpecen la generación y generalización de las ideas. Un primer paso importante para los administradores es identificar tales incapacidades, para que vaya seguido de una intervención correcta. Identificar las incapacidades para aprender constituye el tercer cimiento del aprendizaje.

A continuación se presentan las siete incapacidades para aprender más comunes. Las primeras cuatro incapacidades impiden que las

compañías puedan generar ideas nuevas, mientras que las tres últimas entorpecen su generalización más allá de los límites.

Primera incapacidad: la ceguera

El primer paso para generar ideas requiere que se identifiquen los posibles problemas o las oportunidades; es decir, los administradores deben comparar las metas de la organización con la situación presente. La laguna que haya entre la situación real de la organización y la deseada o entre la realidad presente y el ideal produce una *tensión creativa*, llamada así por Senge, que "activa" el proceso de aprendizaje. Muchas veces, la identificación de estas lagunas en el desempeño es lo que conduce a etapas posteriores de la generación de ideas y su generalización. La dificultad para percibir esas lagunas constituye una incapacidad para aprender que se puede llamar ceguera. Concretamente la ceguera es la incapacidad para percibir, en forma exacta, el ambiente de la organización, por ejemplo, a causa de procesos incorrectos para la búsqueda.

Segunda incapacidad: la candidez

Para generar ideas nuevas es preciso analizar los problemas y las oportunidades que hayan surgido, así como idear soluciones para atacarlos.

Muchas empresas usan complejos y refinados métodos analíticos, rutinas y programas para hacer análisis y generar soluciones. Por desgracia, otras no los usan. De hecho, muchas organizaciones no cuentan con procedimientos formales, o incluso tienen pocos informales, para encontrar respuestas ante las oportunidades o las amenazas. La

candidez de la organización es el nombre que se le ha dado a esta incapacidad para aprender, que se presenta cuando, ante situaciones complejas, se aplican la simple heurística o las reglas de cajón, sin un análisis cuidadoso. Las organizaciones que la padecen suelen recurrir a respuestas fáciles para preguntas difíciles, a conceder demasiada importancia a una sola causa, entre muchas, y a no tomar en cuenta que la organización es un sistema complejo que tiene muchas vueltas de retroinformación.

Tercera incapacidad: la homogeneidad

Una sola perspectiva o fuente de información no basta para abordar los complejos asuntos que encaran los negocios en el ambiente dinámico de hoy. La organización debe contar con una serie de habilidades, ideas y valores. Aun cuando la sola cantidad de información que haya a lo largo y a lo ancho de la organización sea considerable, es más importante que la misma provenga de diferentes fuentes y ópticas. George Huber ³¹ sostiene que cuanto mayor sea las interpretaciones distintas que se encuentren en una organización, tanto mayor será el aprendizaje que ocurra en ésta, y lo anterior es especialmente cierto cuanto más complejo sea el ambiente. La homogeneidad de ideas y de enfoques significa, definitivamente, una incapacidad para aprender. Las incapacidades de la candidez y la homogeneidad están relacionadas, pero son diferentes. La candidez se refiere a un análisis de la información insuficiente o inexacto, pero no indica la cantidad de información existente. La homogeneidad se refiere a las diversas perspectivas y a la información existente en la empresa, pero no indica si

³¹ Huber G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" Organization Science, 1991, pp. 88-115.

la información se analiza debidamente. En resumen, la candidez trata de la calidad del análisis, mientras que la homogeneidad se refiere a la cantidad y la variedad de la información existente.

Cuarta incapacidad: el acoplamiento estrecho

Las organizaciones que tienen un acoplamiento estrecho son empresas en las que los diferentes departamentos y subunidades están controlados en forma tan estrecha que no existen grandes diferencias entre las políticas y los procedimientos de las diversas unidades. Las estructuras jerárquicas rígidas, la toma de decisiones muy centralizada y las reglas y los procedimientos extremadamente formales producen un acoplamiento estrecho. Este tipo de organizaciones son excesivamente inflexibles y poco adaptables porque su análisis de situaciones complejas y las respuestas que presentan son uniformes.

Por otra parte, las organizaciones que tienen un acoplamiento libre conceden cierta autonomía a los departamentos y las subunidades, para manejar sus propias circunstancias, aunque conservan cierto grado de vigilancia y compatibilidad con el todo. En una empresa con acoplamiento libre, cada unidad estratégica de negocios puede probar diferentes variantes de los procedimientos, las tecnologías o las estrategias estándar. Algunas variantes producen mejoras, y otras no. Empero, las variantes que funcionan se conservan en la unidad que les dio origen; aún más, como no hay nexos con el resto de la organización, las variantes que tienen éxito son comunicadas a otras áreas de la compañía y, al final, implantadas en ellas.

Quinta incapacidad: la parálisis

El director general de una de las 100 compañías de *Fortune* dijo: "La diferencia competitiva no está en decidir qué se hace, sino en cómo se hace: Nada es tan importante como la ejecución." Tratándose de generalizar, es necesario implantar las soluciones que se han generado ante los problemas y las oportunidades de la organización, el propósito es que las ideas buenas se conviertan en medidas, procedimientos o cambios de estructura concretos, es decir, una visión ideal se traduce en una medida y en un cambio real y tangible.

Sobra explicar que la parálisis es la incapacidad física para actuar y que la parálisis de las organizaciones se refiere a su incapacidad, por el motivo que fuere, para tomar medidas o implantar procedimientos nuevos. La parálisis puede presentarse cuando una organización se aferra a "la manera probada y demostrada de hacer las cosas" mucho tiempo después de que su utilidad se ha agotado. Hornstein ³² describe el caso con el nombre de *regla de los actos que se repiten*; es decir, cuando las empresas enfrentan situaciones dudosas, suelen hacer lo mismo que hicieron antes. Si esto no funciona, lo hacen con el doble de empeño, el doble de velocidad y el doble de cuidado.

Cuando una compañía se paraliza, tal vez abunden ideas y soluciones magníficas, pero no se ponen en marcha y casi no hay cambio. Los sistemas de remuneración que refuerzan los viejos comportamientos impiden el cambio. Las reglas rígidas, los procedimientos, las expectativas de los roles o la cultura de la organización también pueden provocar metas contradictorias, un ideal débil y la apatía también demoran la acción. Las organizaciones que castigan con severidad el fracaso tienden a tener poca acción, pues los empleados no se deciden a correr

³² Hornstein H., "*Managerial Courage*", Wiley, Nueva York, 1986.

riesgos ni a efectuar cambio alguno por temor a las consecuencias. En casos de parálisis, el análisis pesa más que la acción y las organizaciones dedican más tiempo a imaginar que a hacer.

Sexta incapacidad: el aprendizaje de supersticiones

Las ideas también se generalizan al evaluar la experiencia y los resultados de la organización; éstas se guardan en la memoria de la organización y se difunden a todas las áreas correspondientes. Sin embargo, las organizaciones, a semejanza de las personas, pueden ser supersticiosas si malinterpretan el significado de la experiencia, sea porque usan pocos datos, significados prefabricados o mitologías irracionales. El *aprendizaje de supersticiones* es el nombre que hemos dado a la incapacidad para interpretar debidamente el significado de la experiencia. La relación entre los actos y los resultados de la organización no está bien especificada en las empresas que padecen esta incapacidad para aprender.

Con frecuencia, ello se debe a ambientes turbulentos o con mucha ambigüedad; es decir, esta última puede producir una marcada falta de claridad en la relación entre los actos de la organización y su ambiente. Ante ambientes decididamente positivos o negativos, se cree que las relaciones causales existen, sin gran sustento y sin considerar otras explicaciones. En consecuencia, se generalizan ideas equivocadas.

Séptima incapacidad: la difusión deficiente

Todo lo que se ha aprendido se graba en la memoria de la organización mediante nuevas rutinas, políticas, procedimientos, mapas de conceptos, normas de comportamiento y cultura de la organización, así como por

medio de los documentos escritos y datos de la computadora. Pero eso no basta. Lo que se haya aprendido debe difundirse a las áreas correspondientes de la organización. Esta difusión se da a través del sistema de comunicación, la red de computadoras, la capacitación, la socialización y los equipos interfuncionales. Difusión deficiente es la incapacidad para el aprendizaje que se presenta cuando una persona o unidad en la organización aprende, pero jamás lo contagia a otras partes de la empresa. Los feudos políticos y la dinámica del poder pueden impedir que las ideas y los procedimientos se difundan a toda la organización, como también pueden impedirlo las organizaciones con estructuras piramidales rígidas.

Es evidente que las siete incapacidades señaladas anteriormente no son las únicas, pero indican cómo pueden afectar la capacidad de las organizaciones y las personas para aprender. Las incapacidades para aprender están relacionadas con la cultura y la estrategia comercial de la compañía.

Por otro lado la presencia de una de estas incapacidades basta para entorpecer el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, una empresa puede ser muy buena para generar ideas, pero si su organización padece de parálisis y es incapaz de implantar esas ideas, se estancará. De igual manera, aun cuando la compañía genere ideas y las implante de forma efectiva, si es incapaz de difundir el aprendizaje a todas las áreas correspondientes de la organización, la empresa en su conjunto, no aprenderá. Por el contrario, si una compañía es buena para generalizar ideas con impacto, pero padece de homogeneidad o candidez, el aprendizaje fracasará. Es decir, la capacidad para implantar y difundir soluciones malas o simplistas, en lugar de propiciar el aprendizaje en la organización, lo demorará. Como una sola de las incapacidades para

aprender cualquiera puede provocar que el aprendizaje se detenga en seco, es necesario prestar enorme atención para evitarlas todas.

3.3 CONSTRUIR ORGANIZACIONES QUE APRENDEN: ELEMENTOS DE LA ARQUITECTURA DEL APRENDIZAJE

Cómo construir capacidad para aprender: una arquitectura administrativa. Procedimientos administrativos para generar y generalizar ideas:

Cultura ¿En qué medida está nuestro propósito general enfocado al aprendizaje?			
Competencias ¿En qué medida contamos con competencias de los individuos, los equipos y la organización, para aprender?	Consecuencias ¿En qué medida nuestro sistema de administración del desempeño fomenta que los individuos, los equipos y los procesos aprendan?	Gobierno ¿En qué medida la estructura de nuestra organización y los procesos de comunicación estimulan el aprendizaje?	Capacidad de cambios por procesos y sistemas laborales ¿En qué medida nuestros sistemas y procesos laborales fomentan el aprendizaje?
Asignación de puestos Capacitación /desarrollo	Evaluación Premios	Diseño de la organización Comunicación	Iniciativas para el cambio Sistemas y procesos laborales
Liderazgo ¿En qué medida los líderes a lo largo y a lo ancho de nuestra organización manifiestan su compromiso con el aprendizaje?			

33

El cuadro anterior se divide en tres partes generales. En primer término está la cultura que representa el "techo" de la organización; es decir, los valores trascendentales de una empresa que vinculan los procedimientos

³³ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.

administrativos y la estrategia del negocio. A continuación hay cuatro "pilares" que representan cuatro áreas decisivas – la competencia, la consecuencia, el gobierno y la capacidad de cambio- que debe desarrollar una organización a efecto de vivir su cultura y ejecutar la estrategia. Por último está el liderazgo, que debe ser el fundamento de la empresa. La manera en que los líderes invierten el tiempo, centran su atención y comparten la obligación de los actos constituye el cimiento sobre el que se erige toda arquitectura del aprendizaje. Partiendo de esta base analicemos los territorios que afectan la capacidad para aprender.

La cultura. Una serie de investigadores y teóricos han definido la cultura del negocio como los valores compartidos en una empresa. La cultura constituye el propósito general de una compañía, representado por lo que piensan de la empresa en general, tanto los empleados en el interior de la organización como los grupos de interés fuera de ella (proveedores, clientes y competidores). Los valores culturales clave van desde el énfasis en el servicio al cliente, la calidad o el costo, hasta "tenemos una obligación ante la sociedad" o "somos los corredores más veloces en nuestro campo". No obstante, si la alta gerencia quiere construir la capacidad para aprender, su compromiso con el aprendizaje tiene que ser el propósito central de la compañía. Además, a fin de garantizar que la capacidad para el aprendizaje constituya una parte medular de la cultura de la organización, podría aplicar los procedimientos administrativos, directamente relacionados con la creación, la conservación o el cambio de una cultura en general, para crear una cultura enfocada, en particular, hacia la capacidad para aprender. Es evidente que cuando se hace hincapié en el aprendizaje, el enfoque de "una talla buena para todos" no servirá. Los administradores que quieran

crear una cultura del aprendizaje tendrán que propiciar que cada trabajador aprenda de los demás y podrían intentar los métodos siguientes:

- Recibir con beneplácito las investigaciones y los análisis de todas las decisiones.
- Apoyar los fracasos que resulten de haberse extralimitado
- Fomentar la norma de reciprocidad
- Incluir el diálogo en el proceso de la organización para tomar decisiones
- Pensar que siempre existen soluciones mejores

Por ejemplo, el lema de la cultura de aprendizaje de GE es: "Cada día encontrar un camino mejor". Esto se traduce en una serie de valores centrales que propician directamente el aprendizaje. En términos más prácticos, los líderes de GE son medidos capacitados y premiados si "están abiertos a ideas", "tienen suficiente confianza en sí mismos como para involucrar a los demás y se comportan como si no existieran límites", "manifiestan pasión por la excelencia y detestan la burocracia", y "consideran que el cambio es una oportunidad, en lugar de ser una amenaza".

La competencia. El término ha sido muy usado en años recientes. El significado original de competencia es el conocimiento, la habilidad y la capacidad que tienen las personas o los equipos de la organización.

Sobra decir que si la capacidad para aprender es una meta importante de la gerencia, entonces es necesario adquirir o desarrollar competencias que fomenten el aprendizaje. Estas competencias podrían incluirla investigación, la reflexión, el razonamiento acerca de los sistemas, los modelos mentales, el manejo de conflictos ,la capacidad

para hacer recomendaciones basadas en datos, la formación de redes de trabajo, el correr riesgos, la creatividad o la tolerancia de ambigüedades. Como hemos dicho, la garantía de que las personas y los equipos cuenten con estas competencias se da proveyendo los sistemas de desarrollo y el personal que las adquiera y las construya. De hecho, la adquisición de competencias es uno de los estilos de aprendizaje más populares y efectivos y, al cambiar a las persona de un puesto de la organización a otro, con una capacitación cruzada, las ideas de una unidad se generalizarán a otras. En lugar de formar competencias de modo casual, contratando a personas "aptas", los administradores comprometidos con la capacidad de aprendizaje forman las competencias para *aprender* de modo sistemático.

Algunas medidas concretas que podrían tomar los administradores a fin de formar competencias para aprender incluirían:

- Instituir la rotación de puestos y las asignaciones a todas las divisiones
- Contratar para puestos clave, a personas de fuera que tengan ideas nuevas
- Contratar o ascender a personas que tienen fama de aprender y que hayan demostrado su capacidad para el aprendizaje
- Retirar de los puestos clave a quienes no aprendan y comunicárselo a los demás
- Elaborar programas de capacitación con el propósito de compartir los mejores procedimientos y requerir a todo el mundo para que asista a actividades de educación continua
- Usar un formato de EDA (evaluación después de la acción) para aprender de la experiencia: ¿Qué aprendiste? En consecuencia, ¿qué haría de diferente *manera*?

Las Consecuencias. Por regla general, las personas actúan por interés individual. Dada la opción, normalmente dedicarán más energía a actividades que produzcan resultados favorables, que a otras que produzcan resultados desfavorables o ningún resultado. Establecer las consecuencias del buen o mal comportamiento simplemente significa que cuando se exhibe un buen comportamiento, ocurren cosas buenas (un aumento de sueldo, reconocimiento en toda la compañía, una palmadita en la espalda) y cuando se exhibe un mal comportamiento, ocurren cosas malas (una degradación, una reprimenda). Los administradores, con el propósito de asegurarse de que la capacidad para aprender tenga consecuencias correctas, deben hacer dos cosas. En primer término, deben identificar comportamientos que sean congruentes con el aprendizaje, por ejemplo generar ideas nuevas, compartirlas con otros y colaborar, de modo efectivo, dentro de un equipo. En segundo lugar, deben diseñar consecuencias efectivas.

Para que las consecuencias tengan repercusiones deben ser inculcadas a lo largo y ancho de la organización por medio del sistema de administración del desempeño. Estos sistemas establecen parámetros (para personas o equipos) por medios de la evaluación de resultados. Cuando se cumplen tales parámetros, el sistema de premiación garantiza los buenos resultados financieros y psíquicos, reforzando así el valor del parámetro; pero cuando no se cumplen, el sistema corrige y disciplina a los empleados. De nuevo, los administradores que quieran formar capacidad para aprender deberán vincular los sistemas de premiación con comportamientos específicos del aprendizaje. Podrían intentar los siguientes métodos:

- Cambiar las evaluaciones de resultados para que incluyan actos y resultados de aprendizaje

- Recurrir a muchos grupos de interés para la evaluación (por ejemplo, compañeros, subalternos o clientes)
- Premiar la EDA (evaluación después de la acción) de errores y de éxitos
- Premiar a las personas por compartir con otros sus mejores ideas y procedimientos
- Otorgar premios especiales de reconocimiento a los administradores que anticipen las necesidades de competencias y las estrategias para el aprendizaje
- Fomentar y recompensar los experimentos
- Relacionar el sistema de bonos/incentivos con el aprendizaje
- Depositar responsabilidad en las personas, pero no sancionar los errores

El gobierno. Éste implica la forma de estructura de la organización, el modo de tomar las decisiones y la manera de compartir la información. De hecho, estos tres "puntos de decisión" administrativos indican cómo se gobierna el comportamiento de una organización. Así, para crear un sistema de gobierno que fomente la capacidad para aprender, la estructura de la organización, los procesos para tomar decisiones y los sistemas de información deben fomentar la generación y la generalización de ideas con impacto. Nótese que las organizaciones jerárquicas tradicionales pueden afectar el aprendizaje negativamente, mientras que las organizaciones con equipos "virtuales" pueden respaldarlo y conservarlo. Los arquitectos del aprendizaje deben tener presente que las estructuras de organizaciones más fluidas, por regla general hacen hincapié en que las ideas sean compartidas, en lugar de acumuladas. Los administradores pueden tomar las siguientes medidas concretas para mejorar el aprendizaje por medio del gobierno:

- Crear una organización sin límites, que no respete las fronteras de las divisiones.
- Crear una organización de redes, que sea fluida, flexible y con capacidad de adaptación.
- Usar equipos interfuncionales.
- Establecer centros de excelencia, con rotación de empleos para salir de un centro y entrar en él.
- Trabajar con subcontratistas, proveedores y otros fuera de la empresa, de modo fluido e informal.
- Preparar una campaña de aprendizaje de la organización, que ponga de relieve que el aprendizaje no es lo mismo que la capacitación y la educación, pero que está vinculado a ellas.
- Publicar de manera abierta las disfunciones para aprender.
- Permitir que la información salte de un nivel a otro, en lugar de que se mueva por orden jerárquico.
- Fomentar las marcas de referencia en el exterior y la comunicación.
- Compartir información y éxitos a lo largo y a lo ancho de la organización.

Capacidad para aprender por medio de sistemas y procesos laborales.

La forma de asignar y realizar el trabajo puede propiciar el aprendizaje. Aún más, el hecho de diseñar y estructurar esos sistemas laborales puede reforzar ininterrumpidamente la capacidad para el cambio de la organización entera. Algunos ejemplos de cómo el trabajo propiciaría el aprendizaje son involucrar a la clientela en las decisiones laborales. Las compañías con mayor capacidad para cambiar tienen más probabilidad de ser innovadoras, practicar una administración efectiva de proyectos y programas y ser consideradas "hacedoras". Para formar la

capacidad de cambio se requiere disciplina, que convierte los conocimientos que tienen los administradores sobre cómo cambiar a cómo se efectúa el trabajo en realidad. Así, podrían tomar estas medidas concretas:

- Involucrar a los clientes en el diseño y desarrollo de los productos.
- Aceptar los retos de productos que aún no se pueden fabricar, pidiendo a los trabajadores que den un poco más de sí.
- Crear sistemas de información más actuales y flexibles.
- Establecer un marco físico que propicie la idea de compartir.

El Liderazgo. Por último pero no por ello menos importante, como señalan la mayor parte de los autores que estudian las organizaciones que aprenden, los líderes son básicos para formar capacidad de aprendizaje. La prueba última de la capacidad para aprender es la medida en que los líderes demuestran, por medio de sus actos, un compromiso con la generación y la generalización de ideas. Los líderes que prestan atención al aprendizaje, lo valoran, invierten tiempo en aprender y fomentan que otros también aprendan, comunicarán la importancia de crear una organización que aprende. Así, la cultura de una organización refleja, muchas veces, la personalidad de sus líderes. Estos líderes podrían tratar de:

- Guiar a otros administradores y empleados.
- Facilitar juntas y discusiones.
- Impartir seminarios especiales en los campos de su especialidad
- Comunicar una visión.
- Hacer lo que predicán: preguntar, leer materiales nuevos, asistir a capacitación para ejecutivos, dedicar más tiempo a aprender.

Muchas de las medidas concretas que los administradores pueden tomar para mejorar el aprendizaje de la organización serían premiar los comportamientos adecuados –experimentar, compartir ideas, trabajar en equipo y adquirir competencias- y comunicar a todo el mundo qué significa el aprendizaje y cuándo ocurre éste, abordando abiertamente los problemas de la organización y obteniendo el compromiso de la alta gerencia. Nuestra arquitectura del aprendizaje señala una diferencia entre estos territorios con el propósito de demostrar los muchos campos que abarca el aprendizaje en una compañía, pero un plano individual para el cambio, sin lugar a dudas incluiría los actos administrativos que afectan a más de un territorio y que atraviesan numerosos límites de la organización.

Con la arquitectura del aprendizaje en mente, los administradores pueden elaborar sus propios planes, identificando las medidas que deben tomar en cada uno de los seis territorios (cultura, competencia, consecuencias, gobierno, capacidad para cambiar, liderazgo). A fin de ayudar con esta tarea se muestra a continuación, una tabla con una serie de actividades administrativas específicas que pueden aplicarse para mejorar la capacidad para aprender. Consideramos que es muy útil contar con una lista de opciones específicas a la vista, para que el administrador califique, de forma implícita o explícita, su propio comportamiento en cada una de ellas. De hecho al realizar este ejercicio se puede dar cuenta de que ya está aplicando algunas de estas medidas. El ejercicio confirma que tan bien se están haciendo las cosas y qué se podría hacer mejor en el campo del aprendizaje de la

organización. El siguiente listado puede ser un plano muy útil y un documento viviente para mejorar.

Es importante hacer notar, que para cualquier compañía es verdaderamente difícil trabajar con ocho o doce iniciativas administrativas de modo simultáneo. Por ello es importante clasificar las ideas por orden de prioridad, en un plan de capacidad para aprender en la hoja de trabajo. El orden de prioridad puede establecerse en términos de tiempo (qué se debe hacer primero, segundo, tercero...), facilidad de instrumentación (¿cuál es la más fácil de realizar?) o recursos disponibles (la cantidad de recursos disponibles para cada idea).

El plano para el aprendizaje de una compañía no sólo incluye una lista de procedimientos administrativos nuevos, sino también un plan de cómo y cuándo se aplicará cada uno de estos procedimientos.

3.3.1 Medidas administrativas que aumentan la capacidad de aprendizaje.

Punto focal

I. Cultura: ¿En qué medida están nuestra cultura y actitud mental enfocadas hacia el aprendizaje?

Para construir una cultura del aprendizaje.

Con frecuencia:

- Manifestamos un sesgo hacia la acción.
- Concedemos más valor al diálogo que a la discusión.
- Hacemos que el aprendizaje forme parte de los valores culturales.
- Vemos con beneplácito las investigaciones abiertas y el autoanálisis.
- Somos juguetones, pero también abordamos con seriedad la tarea laboral (el trabajo es divertido).

- Percibimos todo cambio como una oportunidad, en lugar de verlo como una amenaza.
- Fomentamos la capacidad para estar siempre concientes de los procesos internos y del ambiente exterior.
- Anticipamos las demandas futuras, en lugar de descansar en los triunfos pasados.
- Tenemos un enfoque de largo plazo.
- Garantizamos la confianza.
- Pensamos que los conocimientos son más importantes que el título del puesto.
- Tenemos una cultura compartida.
- Fomentamos la norma de la reciprocidad.
- Creamos una visión compartida a lo largo y a lo ancho de la organización.
- Pedimos a los clientes que participen en la actitud mental o la visión compartidas de la compañía.
- Nos aseguramos que el compromiso con el aprendizaje aparezca en todos los documentos estratégicos formales.

II. Competencia: *¿En qué medida tenemos competencias para aprender en los individuos, los equipos y la organización?*

Asignación de puestos. Para asegurarnos de que contratamos a las personas idóneas les concedemos ascensos o las despedimos de la organización.

Con frecuencia:

- Contratamos a un experto externo.
- Pretendemos adquirir competencias nuevas.
- Contratamos a jefes curiosos y les concedemos ascensos.
- Buscamos sangre nueva (en universidades, en otros lugares).
- Reconocemos el aprendizaje de manera formal.

- Contratamos a personas que tienen fama de aprender mucho y que han demostrado su capacidad para ello. Las competencias para el aprendizaje incluyen investigación, reflexión, razonamiento sistemático, modelos mentales, administración de conflictos, proceso disciplinado para los "EDAS" (evaluación después de la acción), capacidad para hacer recomendaciones con base en datos y para trabajar en redes.
- Prescindimos de quienes no aprenden y se lo comunicamos a otros.
- Concedemos ascensos a quienes aprenden, tanto dentro de la jerarquía como en actos de reconocimiento público.
- Aseguramos el compromiso por aprender de parte de todos los empleados.
- Dejamos a las personas en su puesto el tiempo suficiente para que demuestren que han aprendido.
- Encontramos candidatos para todos los puestos, que proceden de muchas fuentes.
- Colocamos en puestos gerenciales a personas que tienen distintos antecedentes.

Capacitación. Al construir las competencias para aprender, por medio de la capacitación.

Con frecuencia:

- Asistimos en forma de equipos, en lugar de hacerlo individualmente, y nos centramos en la aplicación de lo aprendido, en vez de sólo adquirir conocimientos.
- Invertimos mucho en educación continua en todos los niveles de la organización.
- Formamos la habilidad para conceptualizar y formar competencias medulares.
- Involucramos a los clientes en todos los aspectos de la capacitación.

- Compartimos la posesión de la capacitación con personal de línea y de RH
- Nos aseguramos de que la capacitación aumente el potencial de los participantes, tanto en términos intelectuales como prácticos.
- Usamos foros de capacitación para desafiar hipótesis y procesos laborales.
- Requerimos que todos los empleados tengan capacitación en sistemas.
- Enseñamos habilidades para enfrentar problemas.

Desarrollo. Al desarrollar las competencias para aprender por medio de experiencias de la vida real.

Con frecuencia:

- Usamos un formato de EDAS para aprender de la experiencia. ¿Qué aprendiste? En consecuencia, ¿qué harás de otra manera?
- Aprobamos los movimientos interfuncionales.
- Apoyamos los periodos sabáticos para aprender.
- Rotamos el personal.
- Participamos en fuerzas de trabajo.
- Compartimos el trabajo en el exterior, en la práctica.
- Asignamos a personas para que se encarguen de proyectos especiales.
- Tenemos entrenamientos para aprender-sobre-la-marcha
- Nos aseguramos de que todo el mundo tenga un plan de aprendizaje.

III. Consecuencias: *¿En qué medida nuestro sistema de administración del desempeño fomenta que personas, equipos y procesos aprendan?*

Sistemas de evaluación de resultados y de premios. Al asegurarnos de los parámetros del aprendizajes, sus consecuencias y la responsabilidad por aprender.

Con frecuencia:

- Modificamos la evaluación de resultados para que incluya actos del aprendizaje y resultados.
- Recurrimos a la evaluación de compañeros y subalternos.
- Premiamos la EDA (evaluación después de la acción) tanto de errores como de éxitos.
- Otorgamos premios especiales de reconocimiento a los administradores que anticipan las necesidades de competencias y las estrategias para aprender.
- Fomentamos y premiamos los experimentos.
- Otorgamos premios a grupos y a individuos.
- Vinculamos el sistema de bonos/incentivos con el aprendizaje.
- Dependemos de numerosos evaluadores.
- Tratamos de contar con una medición automática continua en todos los niveles de campos críticos para el desempeño.
- Reforzamos la evaluación subjetiva que toma en cuenta los "premios" por aprender y compartir.
- Recurrimos a los clientes para las evaluaciones y los premios.
- Medimos el aprendizaje y las innovaciones en todos los niveles de la organización.
- Compartimos ampliamente los resultados de las mediciones de las operaciones y las finanzas.
- Exigimos responsabilidad de las personas, pero no sancionamos sus errores.

IV. Gobierno: *¿En qué medida la estructura de nuestra organización y los procesos de comunicación fomentan el aprendizaje?*

Diseño de la organización. Al estructurar el trabajo y los procesos para facilitar el aprendizaje.

Con frecuencia:

- Fomentamos que se aprenda en equipo: nos aseguramos de que las personas puedan trabajar en equipos, dialogando, pero no discutiendo.
- Garantizamos una organización fluida (sin límites), que no respeta las barreras de las divisiones.
- Tenemos una estructura sencilla.
- Formamos una organización de redes.
- Nos aseguramos de que la organización sea fluida, flexible, con capacidad de adaptación.
- Nos centramos menos en la cadena de mando y más en el aprendizaje.
- Establecemos centros de excelencia.
- Trabajamos con subcontratistas/proveedores y otras personas del exterior de manera rutinaria/fluida e informal.
- Respaldamos los equipos interfuncionales.

Comunicación. Al compartir información abiertamente y a menudo, con el propósito de acelerar el aprendizaje.

Con frecuencia:

- Nos comunicamos con facilidad y gran informalidad.
- Creamos una campaña de aprendizaje en la organización que enseña que el aprendizaje es diferente de la capacitación y la educación, pero que está ligado a ellas.
- Publicamos abiertamente las disfunciones para aprender.
- Contamos con un flujo abierto de información.
- Programamos muchas juntas informales/frente a frente.
- Patrocinamos las juntas para sensibilizar desde abajo.
- Fomentamos que se establezcan marcas de referencia y la comunicación en el exterior.
- Compartimos la información y los triunfos.

V. Capacidad para el cambio por medio de los procesos y los sistemas laborales: ¿En qué medida nuestros procesos y sistemas laborales fomentan el aprendizaje?

El trabajo en proceso. Al imbuir el aprendizaje en el proceso administrativo.

Con frecuencia:

- Nos comprometemos con las mejoras continuas.
- Aplicamos reingeniería a todos los procesos laborales.
- Hacemos muchos experimentos.
- Participamos con la gerencia y los empleados.
- Involucramos a los clientes en el diseño y el desarrollo de los productos.

Capacidad para cambiar. Al crear catalizadores para aprender y mejorar

Con frecuencia:

- Aceptamos retos de productos, exigimos un estirón más.
- Rechazamos los negocios que no enseñan nada.
- Nos alejamos de los clientes malos.
- Creamos sistemas de información más flexibles y actualizados.
- Establecemos un ambiente físico que propicia compartir.
- Nos ligamos a "lugares de ideas" como las universidades.
- Somos excelentes para cuestiones funcionales.

VI. Liderazgo: ¿En qué medida los líderes de toda la organización demuestran su compromiso con el aprendizaje?

El liderazgo. Al tener líderes que fomentan el aprendizaje.

Con frecuencia:

- Enseñamos a los líderes a dirigir.
- Contamos con líderes que son expertos.

- Proporcionamos a los líderes experiencias interfuncionales.
- Enseñamos a los líderes a facilitar las cosas.
- Alentamos a los líderes a que sean diseñadores.
- Contamos con líderes que enseñan.
- Contamos con líderes que tienen visión.
- Hacemos lo que predicamos: dedicamos tiempo al aprendizaje.
- Nos centramos en unos cuantos asuntos y actos medulares.
- Seguimos aprendiendo: estamos abiertos a nuevas ideas.
- Facultamos a otros y somos fuente de inspiración de compromisos.
- Permitimos que otros tengan éxito.

³⁴ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F.. 1999.

CAPÍTULO IV

CONOCIMIENTO PARA LA ACCIÓN

4.1 COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

El problema fundamental en la transmisión del conocimiento no suele ser, en la mayoría de las ocasiones, la dificultad intrínseca de comunicar el conocimiento. A menudo el reto estriba en conseguir que las personas accedan a compartir su conocimiento con los demás. Las reticencias son explicables y fundamentales: adquirir conocimiento es algo que supone un gran esfuerzo. ¿Por qué tengo yo que compartirlo con alguien que ni siquiera conozco? La única manera es conseguir que compartir conocimiento sea tan beneficioso para la organización como para el individuo. Y no necesariamente en términos monetarios.

Para cualquier trabajador del conocimiento supone un esfuerzo suplementario poner a disposición de sus compañeros lo que ha aprendido en su quehacer diario. Ya sea, por ejemplo, introduciendo información en una base de datos, o bien difundiendo experiencias en una comunidad virtual. Compartir conocimiento requiere una dedicación extra que sólo se producirá cuando el empleado perciba claramente los beneficios que le proporciona.

Por otra parte, a nivel organizacional el fomento de la difusión del conocimiento representa también un cierto riesgo. En las organizaciones actuales, con topologías en forma de red y fronteras muy difusas, no está claro que pueda fomentarse la difusión interna e impedir que el conocimiento fluya también al exterior. Aunque si esto se sabe aprovechar, puede ser una ventaja en lugar de un inconveniente. Podemos observar cómo la sociedad interioriza y utiliza una primera

oleada de conocimiento y de ahí extraer nuevo conocimiento, entrando en un ciclo de aprendizaje y creación continuos.

También existen las diferencias de motivación y de interés propio que provocan enfrentamientos inevitables entre, por ejemplo, la oficina central y las divisiones, entre la división y los trabajadores, o entre unidades estructurales. Conflictos y alianzas, grupos de presión y tratos a escondidas, todos suceden. La forma en que las personas se aproximan a áreas desconocidas y amenazadoras está basada en sus experiencias acumuladas de qué es de su propio interés y qué no. Rápidamente aprenden cuán poderosa puede ser la información.

Mientras que la tecnología de la información es un soporte en el proceso de compartir el conocimiento, la tecnología por sí sola no es suficiente para asegurar que la gente comparta su conocimiento y aproveche el de los demás. La habilidad de una compañía para usar el conocimiento depende del entusiasmo de su gente para compartirlo. Gestionar el conocimiento es posible cuando la gente valora el construir con las ideas de unos y otros y de compartir experiencias. Mucho de esto lo modela la cultura de la organización. La cultura de la organización es el ambiente que influye al comportamiento; la toma de decisiones; y la relación de la organización con los mercados, clientes y proveedores. Es una combinación de historia compartida, expectativas, reglas no escritas, usos y costumbres sociales que afectan el comportamiento a través de la organización. La cultura son las creencias subyacentes que dan forma a las acciones y a la comunicación y que son transmitidas en el día a día de la organización.

A continuación enlisto algunos factores que afectan la disponibilidad de las personas para compartir el conocimiento.

- La estrategia del negocio: Compartir el conocimiento se facilita cuando éste es parte de las metas estratégicas de la organización.

La gente debe poder ver la relación entre compartir el conocimiento y el propósito de la organización.

- El rol de las redes sociales. Las redes sociales son uno de los principales vehículos para compartir el conocimiento. Estas redes están típicamente compuestas por colegas que comparten intereses y conducen a relaciones personales más cercanas en las que la gente se siente obligada a contribuir al desarrollo de unos y otros. Una organización eficiente debe apoyar estas relaciones informales.
- El rol de los líderes y los administradores. El comportamiento de los líderes, especialmente de la alta dirección tiene un fuerte impacto dentro de la organización. Influyen directamente por sus expectativas de los demás, e indirectamente por su rol como modelos a seguir.
- La cultura de la organización: ésta es una de las más poderosas influencias en el comportamiento. Compartir el conocimiento debe ser un valor cultural de la empresa, que se valore al que comparte y colabore. Es importante identificar las barreras culturales que se tienen que superar para fomentar un ambiente propicio que facilite compartir el conocimiento. Algunas de éstas se muestran en el cuadro siguiente:

Barrera cultural	Factores de éxito
Silo funcional	Solicitar la visión de los directores y su apoyo
Diferencias de lenguaje y culturales	Crear espacios para diferentes estilos, así como facilitar herramientas de traducción
Trabajo de oficina vs. trabajo de campo	Involucrar a los usuarios en el diseño e implementación
Conceptos confusos y vagos.	Elaborar definiciones claras atadas a las necesidades de la organización
Identificar la gestión del conocimiento sólo como sistemas de computación. Enamorarse de la tecnología por sí misma	La informática es un apoyo. Concentrarse en las necesidades de compartir conocimientos
Falta de participación	Proveer el adecuado entrenamiento, usar canales de comunicación. Motivación

25

- El trabajo diario: Por simple que parezca, hacer fácil el compartir el conocimiento es un factor que ayuda enormemente. Por ejemplo, las bases de datos que son difíciles de acceder o de navegar, raramente son usadas. Es importante que el compartir conocimiento se dé en eventos y en procesos de trabajo rutinarios.
- Reconocimiento: las organizaciones deben reconocer y premiar el compartir conocimiento. Valorar al individuo que usa el conocimiento y los comparte en los procesos diarios del trabajo.

Para llevar a la práctica el consejo de compartir las ideas dentro de una organización, es importante que ciertos principios puedan integrarse en forma de una serie de procedimientos administrativos.

²⁵ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto.* Oxford University Press, México D.F., 1999.

A continuación se presentan instrumentos tentativos que los ejecutivos y los gerentes de recursos humanos podrían probar en diferentes tipos de compañías para favorecer este proceso.

Primer instrumento: Crear una cultura para compartir conocimiento

La cultura es la identidad de la compañía, conforme la perciben sus clientes y sus empleados. Por ende, está incrustada en las vías de la empresa para realizar el trabajo, asignar remuneraciones, compartir información y administrar al personal. Por ejemplo, a principios de la década de 1990 los ejecutivos de Continental Airlines se dieron cuenta de que su cultura o identidad era espantosa. Los hombres de negocio que viajaban con frecuencia identificaban a Continental con mal servicio, vuelos demorados y mala actitud de los empleados. En consecuencia, su nuevo equipo de ejecutivos, al mando de Gordon Bethune, el director general ejecutivo, preparó "**el plan hacia adelante**", cuya meta era crear una cultura fundamentalmente nueva en Continental. El plan se centraba en cuatro factores: "volar para ganar" (mejorar ingresos), "financiar el futuro" (reducir su endeudamiento), "hacer de la confianza una realidad" (mejorar las calificaciones del servicio a clientes) y "trabajar juntos" (crear un ambiente laboral digno y respetuoso). En el centro del "**plan hacia adelante**" había una cultura nueva, en la cual las ideas generadas por una experiencia podrían compartirse a lo largo y lo ancho de la organización. Por ejemplo, las sugerencias para lograr que los agentes de la puerta pudieran abordar los vuelos con mayor rapidez, y por tanto, que salieran puntuales, fueron compartidas con todos los aeropuertos y con todos los agentes de las puertas.

Los ejecutivos de casi todas las compañías dirán que consideran que una cultura de aprendizaje es importante, pero para algunas empresas, en realidad, es decisiva. El aprendizaje – continuo, rápido y sustantivo- adquiere más peso en industrias donde los cambios tecnológicos son rápidos, los clientes tienen posibilidad de cambiar proveedores, nacen nuevos competidores, los conocimientos y los servicios son el producto, en lugar de serlo bienes tangibles, los competidores pueden igualar productos y precios y los clientes tienen muchas expectativas. La industria de las computadoras y la de la biotecnología son sólo dos ejemplos. En el caso de las empresas que operan con estas condiciones, en los mercados y las industrias, el aprendizaje es decisivo para la competitividad.

Muchas de estas compañías cuentan con trabajadores con muchos estudios que están motivados para aprender temas nuevos por cuenta propia. Tal vez tengan interés (material o emocional) depositado en la compañía y sean hábiles para trabajar en forma autónoma. No obstante, el solo hecho de que una cultura esté establecida no significa que siga siendo efectiva. El verdadero aprendizaje ocurre cuando se identifica correctamente la cultura de la organización y, a partir de ahí, se asegura de que esté en línea con la estrategia general del negocio y su contexto. Pobre de aquella novata que no haya variado con los cambios en el mercado o que no haya expandido la organización, por no hablar de los monstruos gigantescos que se aferran a las anticuadas jerarquías.

Como es el caso de muchas buenas ideas, la clave está en compartirlas. La organización debe tener una cultura de aprendizaje. Cuando se haya identificado su cultura, y suponiendo que es la correcta para la compañía, observe cuidadosamente cómo se comparten las ideas dentro de la organización y más allá de ella.

Los puntos de evaluación de la hoja de trabajo que se presenta a continuación podrían resultar útiles, en especial cuando se trata de administradores de compañías donde el aprendizaje resulta decisivo para la estrategia y el desempeño del negocio.

Evaluación de su cultura de aprendizaje

<i>¿En qué grado se caracteriza su organización para cumplir con los siguientes enunciados?</i>	<i>Calificación (1= poco; 10= mucho)</i>
1. Tenemos un sesgo hacia la acción	
2. Damos más valor al diálogo que a la discusión	
Hacemos que el aprendizaje sea parte de nuestros valores culturales.	
Damos nuestro beneplácito a las investigaciones abiertas y al autoanálisis.	
Somos juguetones, pero también serios, cuando abordamos la tarea planteada (el trabajo es divertido).	
Fomentamos las actitudes experimentales.	
Apoyamos los fracasos que son producto de tratar de llegar más allá.	
Percibimos todo cambio como una oportunidad, no como una amenaza.	
Fomentamos la capacidad para estar siempre conscientes de los procesos internos y del ambiente exterior.	
Nos anticipamos a las demandas futuras, en lugar de descansar sobre éxitos pasados.	
Creemos que los conocimientos son más importantes que el título del puesto.	
Fomentamos la norma de la reciprocidad.	
Nos aseguramos de que el compromiso por compartir ideas esté contenido en todos los documentos estratégicos formales.	
Calificación total	

²⁶ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto.* Oxford University Press, México D.F., 1999.

Segundo instrumento: asegurarse de que existen las competencias personales necesarias para compartir

Las competencias son los conocimientos, las habilidades, y la capacidad de las personas que hay en una organización. Múltiples autores han identificado algunas de las competencias personales que son decisivas para contribuir a que las organizaciones aprendan compartiendo ideas más allá de los límites: administrar conflictos, aprender al vuelo, informar, escuchar, motivar a otros, tener perspectiva, ser político y resolver problemas.

Para desarrollar estas competencias, las compañías pueden "comprar" a gentes externos o "formarlas" en su interior. Una estrategia para comparar competencias consiste en traer talentos del exterior, sea como empleados de tiempo completo o de medio tiempo, o como asesores. Esto implica que no existen talentos en el interior o que es más efectivo conseguirlos fuera. Esto podría ser la realidad actual de una compañía, pero acudir al exterior en busca de ayuda no siempre es la mejor solución en el largo plazo y tampoco es conveniente para el ánimo de los empleados. Otras maneras de encontrar el personal con el talento requerido para compartir ideas se resume en la lista de verificación de la hoja de trabajo que se muestra a continuación:

Lista para verificar las competencias

<p><i>Comprar</i> <i>Instrumentos de las políticas de personal para crear competencias</i></p>	<p><i>Formar</i> <i>Instrumentos de capacitación y desarrollo para formar competencias</i></p>
<p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratamos expertos externos para que trabajen como consultores. - Buscamos permanentemente competencias nuevas. - Contratamos a jefes curiosos y les concedemos ascensos. - Buscamos sangre nueva (en universidades, en otros lugares). - Nos sujetamos a los caprichos de las estrellas (pero insistimos en que las estrellas como todos los mortales, se dediquen a compartir la norma). - Reconocemos el aprendizaje formalmente (por ejemplo, director de administrador de conocimientos). - Contratamos a personas reconocidas como buenas para aprender, que son competentes para la investigación, la reflexión, la lógica de sistemas, los modelos mentales, la administración de conflictos, para hacer recomendaciones basadas en datos, el trabajo en redes. - Prescindimos de las personas que no aprenden y se lo comunicamos a otros. - Concedemos ascensos a las 	<p>Nosotros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistimos en forma de equipo, en lugar de individuos, y nos centramos en aplicar lo aprendido, no sólo en adquirir conocimientos. - Asistimos a grupos superfuncionales. - Invertimos en educación continua a lo largo y a lo ancho de la organización. - Involucramos a los clientes en todos los aspectos de la capacitación. - Compartimos el criterio de la capacitación con el personal de línea y recursos humanos. - Garantizamos que la capacitación desarrolle el potencial de los participantes, tanto en términos intelectuales como prácticos. - Usamos foros de capacitación para desafíos, hipótesis y procesos laborales. - Requerimos que todos los empleados se capaciten en sistemas. - Usamos un formato de EDA (evaluación después de la acción) para aprender de la experiencia: ¿qué aprendiste? en

<p>personas que aprenden, tanto en la jerarquía como en eventos de reconocimiento público.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dejamos a las personas en su puesto el tiempo suficiente para que demuestren que han aprendido. - Buscamos candidatos para todos los puestos, que proceden de diversas fuentes. - Colocamos en puestos administrativos a personas que tienen distintos antecedentes. 	<p>consecuencia ¿qué harás de manera diferente?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobamos los movimientos interfuncionales. - Apoyamos los períodos sabáticos para aprender. - Rotamos al personal por todos los puestos. - Practicamos la idea de compartir puestos con el exterior (compartir empleados con clientes o proveedores). - Asignamos al personal proyectos especiales. - Tenemos aprendices sobre la marcha. - Nos aseguramos de que todo el mundo tenga un plan de aprendizaje.
---	--

27

Una estrategia para formar las competencias consistiría en que la gerencia invirtiera en la capacitación y el desarrollo de los empleados existentes. Formar implica que, con el nutrimento adecuado, los empleados actuales podrán adquirir las competencias que se requieren para compartir los conocimientos. Transferir a los talentos de una unidad a otra de una organización es una práctica común para compartir los conocimientos. Un sistema en el que los empleados tienen ocasión de solicitar puestos en cualquier parte de la organización, aumenta la probabilidad de que las ideas se compartan. Organizar los programas de capacitación en forma de foros también facilita el proceso de compartir las ideas. Crear talentos en el interior de la empresa probablemente rinda más frutos que traerlos del exterior, pues contribuye a que las ideas se

²⁷ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.

compartan a través de los límites del tiempo, los de las unidades de la organización y los geográficos.

Tercer instrumento: ofrecer los incentivos adecuados

El viejo proverbio que dice: "La gente hace cosas que se le premian" es mitad verdad por lo menos. No cabe duda de que los incentivos cambian la conducta. Empero, sólo funcionan cuando se basan en parámetros claros y explícitos. Sin parámetros definidos ligados a las recompensas, éstas pueden ser fortuitas y no premiar la conducta real del empleado. Un mejor proverbio diría: "La gente hace cosas que se le recompensan, si sabe *por qué* obtuvo el premio."

Para las personas interesadas en que se compartan las ideas, estos parámetros e incentivos también deben estar vinculados al aprendizaje. El primer paso sería medir en qué grado ha ocurrido el aprendizaje.

Una vez establecidas las medidas y los parámetros, se podrán asignar las recompensas para alcanzar esos parámetros. Algunos premios son financieros (sueldo base, bonos, opción a acciones), otros no son financieros (por ejemplo, premios como reconocimientos especiales para los administradores que se adelantan a las necesidades de la competencia y las estrategias de aprendizaje). De cualquier manera, la responsabilidad en cuanto al aprendizaje aumenta cuando los premios están vinculados a medidas del aprendizaje.

Cuarto Instrumento: organizar el trabajo

El ejercicio del poder en la organización y la forma en que las personas trabajan juntas pueden modificarse con tres estrategias: el trabajo en equipo, el mejoramiento de los procesos laborales y el enfoque general hacia la capacidad para el cambio. El *trabajo en equipo*, en el interior de su organización y más allá de sus límites, garantiza que las personas trabajen juntas con un propósito común. Los equipos adoptan muchas formas, pueden estar dirigidos a un proyecto y usar recursos a lo largo y a lo ancho de una organización para apoyar un proyecto específico; pueden estar dirigidos a la asesoría y la empresa creará centros de expertos que se convertirán en asesores internos de un negocio; pueden estar dirigidos a la administración, en cuyo caso una empresa forma un equipo de líderes para integrar y gobernar a la compañía. Los equipos se pueden formar para una tarea específica, en el corto plazo, o para trabajar juntos en el largo plazo, y a efecto de ejercer poder en las tareas con el transcurso del tiempo. Sus miembros pueden provenir de una unidad específica o de múltiples unidades y, en ocasiones, incluir a proveedores y clientes. Sea cual fuere la forma, el trabajo en equipo facilita que se compartan las ideas. Cuando las personas de unidades diferentes o con perspectivas diversas, unen fuerzas, se comparten e intercambian ideas y enfoques diferentes.

El *mejoramiento del proceso laboral* ayuda a compartir ideas en razón del compromiso con las mejoras continuas. Éstas se derivan de la búsqueda permanente de otras vías, mejores, para manejar un proceso, y después se pasa a experimentar esas innovaciones y a ponerlas en práctica. En general, las actividades de la reingeniería, que sistemáticamente evalúan y mejoran la forma de hacer el trabajo, dependen del aprendizaje. Las ideas de los empleados, de otras

compañías, clientes, proveedores y asesores se pueden importar a la empresa para mejorar el flujo de trabajo.

En cuanto a la *capacidad para el cambio*, se trata de una estrategia global que se conoce con muchos nombres: *agilidad, transformación, flexibilidad*. Sea cual fuere el nombre, el reto consiste en aumentar la capacidad para el cambio que pueda tener una organización. La capacidad de la compañía, sin duda influye en la capacidad para generalizar ideas. Algunos procedimientos para aumentar la capacidad del cambio serían:

- Rechazar los negocios que no enseñan nada y alejarse de los malos clientes.
- Crear sistemas de información más flexibles.
- Establecer un marco material que propicie la posibilidad de compartir (por ejemplo, salas de conferencia pequeñas, oficinas sin muros).
- Establecer relaciones con "lugares de ideas" como las universidades.
- Desarrollar un proceso disciplinado para manejar el cambio.

Quinto instrumento: crear instrumentos de información

La elaboración de instrumentos de información que sirven para compartir ideas no abarca, ineludiblemente, elegantes computadoras nuevas; un instrumento útil para la información podría ser crear un nuevo puesto, un sistema electrónico o los métodos informales de comunicación dentro de la compañía. De manera colectiva, los procesos formales e informales para comunicar las ideas pueden ser un magnífico instrumento destinado a compartir la información más allá de los límites, siempre que persigan las mismas metas del negocio.

La mayor parte de los grandes despachos de servicios profesionales han creado el puesto de "director de transferencia de conocimientos", cuya función primaria es trasladar la información a todas las unidades.

En otros casos, se cuenta con que todos los profesionales de una empresa transferirán los conocimientos por caminos específicos. Por ejemplo Arthur Andersen utiliza a sus consultores, quienes se encargan de llevar los mejores procedimientos de un lugar a otro. Cuando un consultor de Andersen termina una asignación, tiene que contestar algunas preguntas básicas: ¿cuál fue el problema de entrada?, ¿qué métodos usaron para enfrentar el problema? ¿qué resultados se obtuvieron? ¿qué lecciones se aprendieron?. Estas respuestas después se fusionan con una serie de datos, de manera que otros consultores puedan usarlas para el ejercicio de su profesión. Así, los consultores de Andersen comparten información entre ellos, por todo el mundo, a través de muchos límites. Cuando un consultor entra en la base de datos de Andersen, podrá recuperar información de Europa, Asia, o América del Norte. En este caso, la información se convierte en el transportista de los valores de la empresa.

Sin lugar a dudas, los instrumentos sustentados en tecnología, como la base de datos de Andersen, o el *software* suelen ser una auténtica bendición para compartir las ideas. Los sistemas de información fáciles de usar, como Lotus Notes, pueden construir la infraestructura necesaria para compartir ideas. Una compañía usó la tecnología para compartir la información derivada de una experiencia de capacitación. En este caso, los administradores habían diseñado una reunión de cinco días con una serie de módulos. En cada uno de éstos (que por lo general duraban medio día o un día) se enseñaron y se ilustraron conceptos, y además se repartieron los instrumentos tradicionales como casos, hojas de trabajo, listas de verificación y material impreso, con el propósito de poner los

conceptos en acción. Sin embargo, la intención del programa de capacitación cambió cuando se aplicó la tecnología. Esa vez, la reunión de cinco días se centró en cómo entrar en una serie de datos de computadora que incluía tres niveles de información.

El centro de la serie de datos era información que resumía los conceptos enseñados en cada uno de los cinco módulos. El segundo nivel contenía los instrumentos, ejercicios, y hojas de trabajo correspondientes. El tercer nivel estaba compuesto por ejemplos de aplicaciones (muy parecido a la serie de datos de los consultores de Arthur Andersen) que representaban experiencias compartidas. Pasado el programa de cinco días, los participantes tuvieron acceso al material durante los doce meses siguientes. Por ejemplo, ocho o nueve meses después de la capacitación, un participante estaba lidiando con un asunto del negocio que se había visto en la reunión original de cinco días. Al entrar en la base de datos, podía revisar rápidamente el concepto, elegir los elementos más útiles para su problema específico y repasar cómo habían aplicado esos mismos instrumentos otras personas. Una vez resuelta la cuestión, este participante tenía que proporcionar una breve sinopsis de cómo había utilizado y le había funcionado el instrumento, para aumentar con su propia experiencia, la serie de datos.

Además de crear puestos y tecnología que refuercen la posibilidad de compartir información, hay una serie de procedimientos para la comunicación, menos formales, que fomentan la generalidad de ideas. Si el punto focal es el aprendizaje en la organización, una de las primeras tareas será identificar los patrones de comunicación de la compañía y determinar cuáles procedimientos informales entorpecen la generalización de ideas y cuáles contribuyen a ella. Las compañías son hábiles para compartir ideas cuando cuentan, al menos con algunos de los siguientes elementos:

- Comunicación fácil, gran informalidad.
- Una campaña en toda la organización vinculando el aprendizaje con la capacitación y la educación.
- Evaluaciones honestas y públicas, de las disfunciones para el aprendizaje.
- Un flujo abierto de información.
- Numerosas juntas informales, frente a frente.
- Información que salta a niveles, en lugar de fluir siguiendo líneas de jerarquía.
- Juntas de "sondeo" desde abajo, en las que empleados de muchos niveles de la organización comparten información entre sí.
- Marcas de referencia externas y comunicación con el exterior.
- Un sistema para compartir la información y los éxitos.

Sexto instrumento: formar líderes que compartan ideas.

Decir que los líderes de la compañía deben estar convencidos de esto parece ser algo muy evidente, pero se trata de uno de los instrumentos administrativos más importantes para fomentar que los conocimientos sean compartidos más allá de los límites. En organizaciones que tienen mucha capacidad para aprender, los líderes de todos los niveles modelan cómo compartir ideas y fomentan que se haga. A continuación se muestra una hoja de trabajo sobre la evaluación del liderazgo, que incluye algunas de las conductas y capacidades que facilitan el aprendizaje. La calificación total de estas doce capacidades – o el índice de aprendizaje de los líderes- arroja un cálculo aproximado de la medida en que un ejecutivo determinado logra que las ideas trasciendan los límites.

Índice para el líder que aprende

<i>¿En qué grado tienen o demuestran los líderes de su organización, las siguientes capacidades?</i>	
<i>Atributo</i>	<i>Calificación (1=poco; 10=mucho)</i>
1. Entrenar a otros.	
2. Mirar más allá del terreno personal para encontrar otras respuestas (por ejemplo, marcar puntos de referencia).	
3. Facilitar el diálogo y el intercambio de ideas.	
4. Enseñar.	
5. Abandonar una solución anterior.	
6. Experimentar ideas nuevas.	
7. Compartir información.	
8. Aprender de errores.	
9. Establecer una visión.	
10. Compartir premios por haber compartido conocimientos.	
11. Hacer lo que se dice: dedicar tiempo a aprender.	
12. Permitir que otros triunfen.	
<i>Calificación total</i>	

28

4.2 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL PODER DE LOS EQUIPOS, LAS REDES Y LAS COMUNIDADES

¿Cuándo fue la última vez que estuvo en un equipo que realmente le ilusionó y le potenció? Si se trata del equipo de fútbol de la escuela, y no le viene a la cabeza ningún ejemplo de su vida laboral, entonces probablemente no sea un caso único en la empresa. En lugar de que el

²⁸ Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto.* Oxford University Press, México D.F., 1999.

total sea mayor que la suma de las partes, las empresas parecen restar valor de alguna forma cuando se trata de juntar a las personas. Esto ya no es económicamente sostenible.

La cultura de muchas empresas occidentales se centra en el individuo. Los sistemas de recompensa están habitualmente orientados al logro individual; la "dirección de objetivos" se centra en los objetivos de una persona en un momento, descendiendo en cascada por la jerarquía; las políticas organizacionales son normalmente una cuestión de competición entre egos individuales para la supremacía.

La organización que aprende supone que muchos cerebros aplicados a un problema tienen más probabilidades de resolverlo que uno solo. Así lo comentan Katzenbach y Smith ²⁹:

El equipo es la unidad básica de actuación para muchas organizaciones. En él se funden las habilidades, experiencias e ideas de mucha gente. Es el complemento natural de la iniciativa y el logro individual porque suscita mayores niveles de compromiso con los fines comunes.

Además, los equipos son un vehículo obvio a través del cuál se puede transferir el aprendizaje entre los individuos; es probablemente el punto más común en el cuál el aprendizaje individual empieza a ser aprendizaje organizacional. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones que aprenden fomenten los equipos de alto rendimiento, ya que esto tendrá dos efectos importantes:

- La aplicación de una mayor fuente de conocimiento y habilidades a los temas concretos del negocio, mejorando así la calidad de la solución
- La mejor transferencia de conocimientos y de aprendizaje entre los individuos de un equipo.

²⁹ Katzenbach J. and Smith D. *The Wisdom of Teams*. Boston, Harvard Business of School Press, 1993.

¿Qué es un equipo?

Existen muchas definiciones diferentes de la palabra equipo. Para nuestro propósito definiremos un equipo como un grupo de individuos que trabajan en colaboración y que tienen un objetivo compartido. Los equipos toman muchas formas, tal como se describe en la siguiente tabla:

Equipos de la organización que aprende

Tipo de Equipo	Propósito
Equipo de dirección	Dirección hacia metas organizacionales globales
Equipo de Trabajo	Responsabilidad específica dentro de la organización
Equipo de proyecto	Responsabilidad para una meta específica; es probable que se trate de un agrupamiento temporal
Círculo de calidad	Meta común, la mejora continua
Comité de guía/junta de consejero	Guía hacia una meta específica
Grupo de autodesarrollo	Desafío y apoyo de los objetivos de aprendizaje de cada uno
Equipo de oferta	Fomentar una oferta contractual conjunta de mejora económica
Equipos de exploración	Investigar nuevas posibilidades como una adquisición o un nuevo mercado

30

Se ha escrito mucho acerca de la creación de equipos y de las habilidades necesarias para hacer que un equipo sea eficaz. Lo que nos interesa particularmente aquí es: ¿cómo pueden los equipos convertirse en vehículos eficaces para el aprendizaje organizacional?

³⁰ Mayo Andrew & Lank Elizabeth. *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2000.

CREAR UN CLIMA DE TRABAJO EN EQUIPO

Crear un clima organizacional de apoyo a los equipos tiene mucho sentido empresarial. Los equipos tienen la tremenda ventaja de acumular la cartera de habilidades y conocimientos adecuada para aplicarla a un tema concreto, mientras que una sola persona está limitada por su propia capacidad y su base formativa. Reconocer que los equipos son una herramienta poderosa para tratar los temas complejos de la actualidad es un paso esencial hacia la organización que aprende.

La primera tarea de una organización que quiera maximizar el impacto de los equipos es eliminar los obstáculos que inhiben el éxito del trabajo en equipo. La formación de equipos debería ser un proceso fluido, dinámico: no debería haber restricciones en cuanto a quién está invitado a formar parte de un equipo, ya que la mezcla de las habilidades para alcanzar un resultado debería ser el conductor principal. Esto significa romper algunas tradiciones según las cuales los directores "tienen la propiedad" de los individuos para sus propios propósitos, en lugar de verles como un recurso organizacional, para ser aplicado a asuntos de distinta índole.

Los resultados del trabajo en equipo deberían ser reconocidos públicamente; no se trata de que el jefe se atribuya el mérito del trabajo realizado por sus subordinados. El trabajo central de la organización está empezando a ser reconocido, como en las películas o en la televisión: los títulos de crédito deberían descender hasta incluir a todo aquél que tuvo un impacto en el producto final. Los premios a la calidad o a la excelencia son tanto para los equipos como para los individuos.

Debemos ser más hábiles al fijar los objetivos de los equipos; no existe razón alguna para que la dirección por objetivos deba aplicar sólo a los individuos. Por ejemplo ¿por qué no fijar un objetivo compartido por un

grupo de personas? Así pueden determinar entre ellos cómo dividir el trabajo y entonces cada uno es medido en función del mismo resultado final. Este es el principio básico en que se basan los equipos "autogestionados".

La capacidad de trabajar eficazmente en equipos es una habilidad que, como cualquier otra, puede ser desarrollada. Sin duda, debería ser un aspecto a discutir en el desarrollo personal. La capacidad de las personas de operar en un entorno de equipos debería ser un criterio tanto para la selección como para la promoción.

Existen tres facetas del trabajo en equipo que incrementan la capacidad de aprendizaje de una organización:

- La transferencia de conocimientos y habilidades entre los miembros del equipo que poseen distintas bases formativas.
- El aprendizaje colectivo al que se somete todo el equipo al trabajar hacia una meta común.
- El aprendizaje continuo que experimentan los miembros del equipo en su esfuerzo por hacer los equipos más eficaces.

Un equipo que trabaje hacia un objetivo aprenderá inevitablemente a medida que vaya avanzando: los requisitos del mercado se verán más claros, se entenderán mejor las percepciones de los clientes a medida que se analicen las encuestas, se encontrarán formas de influir en quienes toman decisiones clave a medida que el equipo experimente, etc. Para que este proceso contribuya realmente al aprendizaje organizacional, hay que hacerlo explícito.

Para que se refuerce el aprendizaje para cada individuo, se requiere un mecanismo que destaque los puntos de aprendizaje y vincule el aprendizaje más firme y conscientemente. Dedicar tiempo a revisar los puntos de aprendizaje como grupo, cuando se concluye una tarea

determinada o después de que se alcancen novedades importantes, tiene la ventaja de sacar a la luz todo el aprendizaje que se ha extraído de una actividad en particular, aprendizaje que será diferente para cada persona. Este proceso no tiene por qué ser demasiado formal o consumir mucho tiempo. Sólo es cuestión de que alguien del equipo (posiblemente el líder, aunque no es necesario) pregunte: "Y bien, ¿qué hemos aprendido de todo esto que no sabíamos antes de empezar?" Sacar a la luz el abanico de puntos de aprendizaje indicará que cada persona aprende más de lo que hubiera aprendido sola.

REDES

Dentro e las organizaciones, los grupos de gente con un interés común tienden a unirse más fuertemente, creando a menudo redes seminormalizadas que pueden estar totalmente fuera de la esfera e los diagramas organizacionales oficiales. Fomentar estas redes espontáneas es importante en una organización que aprende. Estas redes cruzan habitualmente límites organizacionales y sirven de autopista de la información crucial para la gente que está en ellas. Nancy Foy ³¹, en *Empowering people at work* ("Potenciando la gente en el trabajo"), dice que:

Las redes informales crean ventanas en las paredes organizacionales sin dañar el sentido de pertenencia de la gente que está dentro de esas paredes.

Información vital de benchmarking, ejemplos de mejores prácticas en el negocio, contactos personales para pedir ayuda o consejo: las redes ofrecen todo esto.

Como los profesionales de un sector en particular tienden a formar parte de redes externas dentro de su campo, una red de profesionales o de

³¹ Foy, Nancy. *Empowering people at work*. Aldershot, Gower, 1994.

gente con intereses comunes es, de hecho, un mecanismo de atraer un flujo de ideas y experiencias externas hacia la organización. Las redes están frecuentemente ignoradas porque no aparecen en los diagramas organizacionales tradicionales, los cuales creemos que son una imagen precisa de la estructura del negocio. Hacer un uso real de estas redes en beneficio del negocio será una característica clave de la futura organización que aprende, facilitando sus reuniones y capturando el aprendizaje que aparece dentro de ellas.

Comunidades de práctica:

Una de las cabezas visibles en materia de investigación de Comunidades de Práctica es J. S. Brown ³², quien al preguntársele por una definición expresa:

"Una comunidad de práctica es un grupo de individuos que han estado trabajando juntos durante un largo período, y que por haber compartido prácticas también comparten ricas experiencias. Además han elaborado sus propios mecanismos de confianza, porque todos saben lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. Eso permite que, dentro de la comunidad, las ideas fluyan muy fácilmente".

Esta posición nos revela que convergen allí tanto las percepciones y el conocimiento sobre uno o varios tópicos como el deseo de compartir lo que se sabe, quedando evidencia de la presencia de condicionantes afectivos ya no como bloqueadores del proceso sino como catalizadores de la relación. Por tanto resulta difícil pensar que estas comunidades se pueden estructurar en base a decisiones de nivel, visto así, surgen espontáneamente, respondiendo sobretodo a la dinámica de tipo social que le imprimen sus integrantes.

³² Brown J.S., Collins, A. Duguid, P. *Situated Cognition and Culture of Learning*. Educational Researcher, 1989.

Si bien las comunidades de práctica no se estructuran respondiendo a decisiones gerenciales, también es cierto que su nivel de productividad en función de una empresa puede ser altamente satisfactorio llegando a transformar la dinámica organizacional. Por ende, resulta clave estimular su existencia.

Mc Dermott ³³ (1999) propone lo siguiente:

- Dentro de la comunidad de práctica debe existir un líder que más que coordinar el trabajo como tal propicie un ambiente que facilite la interacción de sus miembros.
- Debido a la naturaleza estructural de las comunidades de práctica, debe facilitarse y estimularse a las personas para que puedan hacer sus aportes, sin que por ello desatiendan sus otras labores.
- Teniendo presente que es difícil cambiar la cultura de una organización, es recomendable que el conocimiento generado en las comunidades de práctica, se maneje como un aporte al cuerpo de valores que maneja la empresa.
- Se deben generar espacios para que los involucrados puedan analizar situaciones de manera conjunta y compartan información.
- Facilitar el acceso a las comunidades de práctica, permitiéndose así la incorporación de aportes y nuevos miembros.
- Establecer un diálogo abierto donde se analicen los asuntos que son de real importancia.

Como toda propuesta las comunidades de práctica presentan elementos a favor y en contra, que más que limitantes irreversibles son aspectos que llevan a seguir profundizando en ellas.

³³ McDermott R., *Knowing in Community: 10 Critical success factors in Building Communities of Practice*. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop>

A favor:

- En buena medida son un espacio donde los miembros de una organización pueden expresar libremente su manera de abordar problemas.
- Surgen a partir de la necesidad de un grupo de individuos, que identificados con su trabajo, buscan en sus compañeros alternativas para resolver problemas generando conscientemente o no conocimientos.
- Se mantienen unidas en el tiempo por el simple deseo de aprender de sus integrantes.
- No impide a sus miembros pertenecer a múltiples comunidades ni entorpece el trabajo de éstos en sus equipos formales de trabajo.
- Generan beneficios a la empresa y contribuyen con la optimización de procesos.
- Dan al proceso de gestación de conocimiento organizacional un matiz social.

En contra:

- Muchas de las soluciones y conocimientos generados no son registrados adecuadamente con lo que se corre el riesgo de que no pueda ser usado en otras oportunidades.
- Si no cuenta con una gerencia abierta a las innovaciones, la vida de ellas puede extinguirse rápidamente.
- En ocasiones pueden solapar funciones con otras estructuras con lo que podría suscitar malestar entre los involucrados

Sin duda alguna las comunidades de práctica, permiten en buena medida aproximarnos a la manera en que las personas generan

conocimientos en sus espacios laborales, llegando en algunos casos a modificar contundentemente las organizaciones.

También al analizar la red de interrelaciones que se dan en su interior, las investigaciones nos indican que están fundamentadas en fuertes vínculos sociales, donde el objetivo principal es crecer juntos.

Brindan elementos que deben considerarse para que a nivel de la educación formal se estimulen nuevas estrategias de aprendizaje, que facilitan al futuro trabajador emplear y crear conocimientos de manera más provechosa.

Los desafíos complicados a los que se enfrentan las organizaciones son tales que la actuación individual aislada tiene pocas posibilidades de tener un impacto significativo. Las organizaciones que aprenden deben permitir que aparezcan muchas formas de trabajo en equipo. Los equipos de trabajo, las redes informales, las comunidades de práctica; todas contribuyen de forma distinta a la creación de un flujo de conocimiento a través de la organización. Los equipos temporales están convirtiéndose en una característica cada vez más común de las organizaciones, agrupados con tareas específicas, con la gente adecuada, con las habilidades adecuadas, cruzando límites organizacionales si es necesario. La capacidad de encontrar eficazmente personas con perfiles de habilidades específicos para dichos equipos es un auténtico reto.

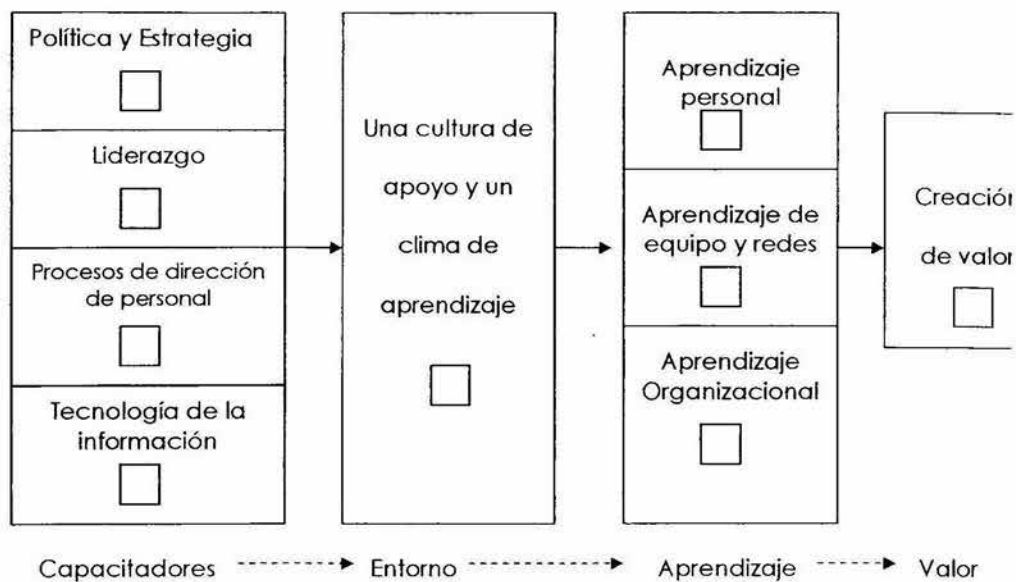
Cualquier persona que sea incapaz o no esté dispuesta a trabajar en colaboración será un obstáculo para la creación de una cultura de aprendizaje, y una organización que aprende lo fomentará y desarrollará activamente.

4.3 UN MODELO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Vivimos en un mundo en que el ritmo de cambio se está acelerando increíblemente. En las empresas, la adaptabilidad es la clave del éxito y el aprendizaje continuo es la clave de la adaptabilidad. Por lo tanto, cabe esperar una ganancia significativa como consecuencia de las inversiones realizadas para crear una organización que aprende.

El reto es determinar dónde mejor centrar la inversión de tiempo, dinero, y esfuerzo, cuando todo es escaso. Cada organización se encuentra en un punto de partida único, con historias, culturas y personas diferentes, y frente a cuestiones empresariales distintas. Este apéndice está diseñado para intentar ayudarle a diagnosticar dónde podría tomar acciones más útiles para que su camino como organización que aprende tenga el mayor impacto posible.

Este modelo presenta un conjunto de líneas de acción claves, que son componentes prácticos importantes de la organización que aprende: Se agrupan como se expone a continuación:



34

Poniendo pesos relativos a los componentes del modelo de la organización que aprende y respondiendo posteriormente las preguntas, será capaz de identificar:

- Cuáles componentes son más importantes para su organización en la creación de un entorno de aprendizaje continuo
- Dónde están los mayores huecos entre lo ideal y la realidad actual
- Cuáles acciones tendrían, en consecuencia, el mayor impacto en el camino hacia su ideal.

Paso Uno: Pesando el Modelo

³⁴ Mayo Andrew, Lank Elizabeth, *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2000.

Como primer paso, tome el Modelo Completo de la Organización que Aprende y asigne 1000 puntos entre los diferentes componentes, reflejando la importancia relativa que usted otorga a los diferentes componentes de su organización. Dos preguntas que le pueden ayudar a atribuir estos pesos son:

- ¿Cuán crucial es este componente para mover a nuestra empresa hacia el ideal?
- ¿Cuál creemos que sería nuestra ventaja competitiva si sobresaliéramos en esta área en particular?

Introduzca sus pesos relativos en las casillas del modelo. Una vez completado este paso, el número total de puntos de todo el modelo debería sumar 1000.

Paso Dos: Puntuando los Puntos Fuertes

Para cada punto de fuerza, deberá realizar la siguiente evaluación de la organización de la que quiera hacer benchmark (en una escala continua):

100% Es totalmente cierto y es un modelo a imitar

|

75% Evidencia considerable; se está haciendo un esfuerzo intencionado

|

50% Alguna evidencia; se está haciendo algún esfuerzo consciente

|

25% Poca evidencia, principalmente anecdótica

|

0% Ninguna evidencia; no se hace ningún esfuerzo específico.

Tendrá usted entonces una puntuación porcentual para cada pregunta. Como las preguntas están agrupadas según los componentes del modelo, usted deberá hacer la media de los porcentajes de todas las cuestiones de una sección para determinar una media de la sección. La media de la sección deberá entonces ser aplicada al número total de puntos que usted asignó a ese componente del modelo. Cuando haya completado esto para las nueve secciones diferentes, sume los puntos de cada casilla para determinar *su índice de Aprendizaje Organizacional*.

Se puede utilizar este índice para hacer benchmark tanto interna como externamente además de para hacer un seguimiento del proceso. Intervalos de seis meses serían apropiados para volver a medir el progreso.

Para determinar las áreas prioritarias para la acción, identifique los componentes donde la separación entre sus puntos actuales y los ideales es mayor. Puede entonces revisar las respuestas a las preguntas individuales de esa sección e identificar aquellas con las puntuaciones porcentuales menores.

Los puntos de fuerza han sido escritos para una organización. Los líderes individuales, los especialistas en recursos humano, o los equipos, pueden sin embargo encontrar útil la adaptación de las preguntas para que puedan aplicarlos a sí mismos.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1.1 Definiendo la organización que quiere conseguir en términos de aprendizaje

Puntuación %

¿Tiene la empresa una plantilla que describa las características del tipo de organización que querría ser en términos de aprendizaje?	
¿Tiene su organización un marco o un plan de implementación práctica para conseguir el estado deseado?	

1.2 Creando ventaja para los clientes

¿Se compara con los mejores competidores en innovación en beneficio del cliente?	
¿Realiza su empresa encuestas regulares para conocer las percepciones de los clientes de la respuesta a sus necesidades?	
Cuando son viables, ¿anima su organización las asociaciones con clientes para el aprendizaje mutuo?	

1.3 Creando ventaja para los empleados

¿Responden los empleados positivamente a través de encuestas de opinión u otros métodos de comunicación sobre sus perspectivas de los procesos de aprendizaje y sobre cómo les ayudan?	
¿Se consideraría a su empresa como un lugar preferible para trabajar?	
Cuando alguien abandona la empresa voluntariamente, ¿es extraño que dé razones como la falta de oportunidades de crecimiento?	

1.4 Creando ventaja para los accionistas

¿Está estructurada su organización de forma que estimula la libertad y asumir riesgos, y minimiza las capacidades de dirección que añaden poco valor?	
¿Puede mostrar una mejora continua de la productividad en todos sus grupos de empleados?	
¿Busca y cuantifica su empresa los costos derivados de duplicación y superposición innecesaria?	
¿Son las habilidades y las capacidades de su gente tales que son buscadas por las otras organizaciones?	

1.5 Entendiendo la competencia central

¿Ha evaluado sistemáticamente su organización sus competencias centrales y se utilizan éstas en la planificación estratégica?	
¿Evalúa su empresa todos los planes estratégicos en términos de la capacidad humana a entregar?	

1.6 Políticas claras

¿Tiene un informe de política definido que respalde específicamente el desarrollo de una organización que aprende?	
¿Comunica claramente a todos los empleados las formas en que fomentará y creará tal desarrollo?	

Puntuación media % de Política y Estrategia: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

2. LIDERAZGO

2.1 Desarrollo del liderazgo

Puntuación %

¿Proporciona la organización la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo a cualquier persona que las requiera, sin tener en cuenta su posición jerárquica?	
---	--

2.2 Siendo visionario

¿Tienen los líderes de su empresa una visión clara y compartida de hacia donde va la misma?	
¿Se ha desarrollado dicha visión con el paso del tiempo y con el input de muchos miembros de la organización, desde todos los niveles?	
¿Se comunica eficazmente dicha visión a todo aquél dentro de su esfera de influencia, utilizando procesos de comunicación bidireccional?	

2.3 Siendo arriesgado

¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	
¿Aprenden de los errores y comparten ese aprendizaje con los demás?	
¿Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas?	
¿Fomentan la experimentación?	

2.4 Aprendiendo

¿Establecen los líderes de su organización un ejemplo revisando y compartiendo constantemente los puntos de aprendizaje de las distintas experiencias?	
¿Aprueban los retos y desafíos?	
¿Tiene cada líder de su empresa un plan de desarrollo personal?	

2.5 Potenciando

¿Fijan los líderes de su organización una dirección clara en la que la gente tiene libertad para determinar cómo es mejor lograr los objetivos?	
¿Fomentan la independencia de actuación y desaprueban activamente el comportamiento dependiente?	
¿Confían en que la gente sea competente y asumen que siempre intentará darlo todo?	
¿Asumen los líderes sólo tareas que no se pueden enviar a los niveles más cercanos al cliente?	

2.6 Entrenando

¿Invierten los líderes de su organización un tiempo significativo en entrenar a los demás?	
¿Piden entrenamiento para ellos mismos?	

2.7 Colaborando

¿Colaboran eficazmente los líderes de su organización con sus homólogos?	
¿Buscan relaciones simbióticas, en las que ambas partes salen ganando, en lugar de relaciones de parasitismo, en las que uno gana y otro pierde?	
¿Son hábiles gestionando fusiones y alianzas?	
¿Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás?	

2.8 Medidas de la actuación

¿Están siendo medidos los líderes de su organización según medidas empresariales tanto cualitativas como cuantitativas?	
---	--

2.9 Criterio de promoción

¿Demuestra claramente la gente que es ascendida a puestos de liderazgo las características del líder de una organización que aprende?	
¿Ha establecido un marco de desarrollo de la dirección que se centre en incrementar el valor personal y que esté claramente comprendido por todo el mundo?	
¿Reconocen los máximos líderes de su empresa la necesidad de articular y respaldar un nuevo perfil de cualidades de liderazgo?	
¿Invierte la organización en un método planificado y específico para el desarrollo de la dirección en las personas con elevado potencial?	
¿Se recluta gente del exterior para cubrir puestos seleccionados y traer nuevas perspectivas?	

Puntuación media % de Liderazgo: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

3. PROCESOS DE DIRECCION DE PERSONAL

3.1 Evaluación de la actuación y feedback

Puntuación %

¿Es el proceso de evaluación y discusión de la actuación uno que fomenta la entrada de datos de todas las fuentes relevantes para ayudar al desarrollo personal?	
¿Piensa la mayoría de directores y de staff que la cultura respalda un feedback abierto?	
¿Posee el individuo la propiedad principal del feedback?	
¿Existe una flexibilidad en el Enfoque al feedback de la actuación, en función de las preferencias y de la disposición personal?	

3.2 Planes de Aprendizaje

¿Tienen los individuos de todos los niveles un plan de aprendizaje del que sean propietarios, y que cubra conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia?	
¿Especifican dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizan un abanico de soluciones de aprendizaje para alcanzarlos?	
¿Se revisan y renuevan regularmente?	

3.3 Describiendo roles

¿Tienen todos los roles en la organización un conjunto de responsabilidades especificadas en lugar de una serie de tareas?	
¿Tiene cada rol un perfil de los conocimientos, las habilidades las actitudes y la experiencia que le son apropiados?	

3.4 Inducción

¿Tienen los nuevos trabajadores y aquéllos que cambian de puesto programas de inducción profesional individuales que operen a partir de sus necesidades de aprendizaje?	
Siempre que es viable ¿se hace lo mismo para los nuevos equipos?	

3.5 Gestión de Recursos

¿Tiene una definición clara de las habilidades y puestos que deberían ser recursos básicos para dar a su empresa una ventaja competitiva única?	
¿Dispone de recursos asociados que se identifiquen y se compartan en el éxito e la organización?	
¿Tiene una estrategia continua para adquirir gente nueva, tanto en términos de gente joven como de una alimentación premeditada de nuevas ideas a todos los niveles?	
¿Ayuda a sus recursos de medio tiempo en su aprendizaje continuo?	

3.6 Recompensas

¿Tiene su empresa un sistema de remuneración que recompense el aprendizaje continuo y su aplicación en lugar de los trabajos fijos?	
¿Tiene una visión clara de lo que debería recompensar por la paga base y lo que se debería por una bonificación variable?	

3.7 Recompensas no económicas

¿Tiene esquemas de premios que reconozcan los logros en aprendizaje que son valorados por los beneficiarios y respetados por sus colegas?	
¿Tiene su organización premios a la innovación que sean prestigiosos y estén valorados?	
¿Utiliza su empresa experiencias de aprendizaje especiales como parte de la cartera de recompensas?	

3.8 Encuestas de opinión

¿Utiliza su organización regularmente encuestas de opinión de los empleados que le permitan seguir la evolución de los cambios culturales?	
¿Incluye el cuestionario cuestiones que respalden cambios concretos destinados a conseguir una mejor organización orientada al aprendizaje?	

3.9 Planificación de habilidades

¿Tiene cada parte de su empresa herramientas de diagnóstico adecuadas para emparejar capacidades con exigencias del negocio?	
¿Tiene un proceso de planificación estratégica que identifique y defina las capacidades de recursos humanos necesarias para el éxito?	
¿Existe un proceso sistemático para la planificación de habilidades que derive de un plan empresarial hacia unos planes de desarrollo individual y del equipo?	
¿Se incluyen las necesidades de inversión en habilidades en el plan empresarial final?	

3.10 Procesos generales

¿Fomentan en lugar de castigar la experimentación y el asumir riesgos?	
¿Sitúan la toma de decisiones tan cerca de la zona de impacto de las mismas como sea posible?	
¿Confían en que la gente utilice los recursos de la organización prudentemente?	
¿Fomentan que se comparta en lugar de reforzar los límites tribales?	
Mirando a todos los procesos clave de su empresa que afecten a los empleados:	

Puntuación media % de procesos de dirección de personal: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

4. EL USO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

4.1 Memorias Organizacionales

Puntuación %

¿Ha aprovechado la tecnología de la información para respaldar el compartir conocimiento novedoso?	
¿Tiene medios para compartir conocimiento en bases de datos accesibles para todos los trabajadores?	

4.2 Bases de datos de habilidades

¿Posee su organización una base de datos e habilidades?	
¿Le capacita dicha base de datos para listar las necesidades de aprendizaje o desarrollo además de las habilidades adquiridas?	
¿Se utiliza regularmente para llevar a equipos temporales a tratar los requisitos del cliente?	
¿Le permite ensamblar equipos de gente de diferentes partes de la organización?	

4.3 Disponibilidad y acceso a la información

¿Pone la infraestructura y fomenta el uso de la informática para facilitar que se compartan conocimientos a través de la organización?	
¿Se toma suficientemente en serio el compartir información como para invertir en una persona o en un equipo responsable de que este proceso se lleve a cabo?	

4.4 Tecnología para el aprendizaje

¿Utiliza enfoques multimedia, y otros basados en la tecnología, para su organización, donde sean la solución eficaz en costes?	
¿Tiene centros de recursos de aprendizaje disponibles para todos los empleados?	

4.5 Explorando Opciones

¿Pone a disposición de la gente de su organización Guías de opciones de aprendizaje para permitirle planificar su propio aprendizaje y desarrollo?	
--	--

4.6 Entendiendo a los clientes

¿Aprovecha la tecnología de la información para ayudarle a aprender sobre los requisitos de sus clientes?	
---	--

4.7 Información para todos

¿Tienen sus empleados en cualquier momento dado la información que necesitan para tomar decisiones y para hacer un seguimiento de las medidas de actuación claves?	
--	--

4.8 Seguridad de la información

¿Se ha asegurado de que dispone de los niveles adecuados de seguridad sus datos informáticos?	
---	--

4.9 Modelos de información

¿Ha establecido y comunicado modelos para la entrada a sus redes de información y a sus bases de datos de conocimientos?	
--	--

4.10 Control de la información

¿Dispone de procesos que dirijan la información a la gente que la necesita sin crear sobrecarga de información?	
---	--

Puntuación media % de procesos del uso de la tecnología de la información: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

5. UNA CULTURA DE APOYO

5.1 Apoyo explícito al aprendizaje

Puntuación %

¿Tiene la empresa un enfoque hacia el aprendizaje definido y comunicado?	
--	--

¿Está la cultura de su organización respaldando explícita o implícitamente un abanico de comportamientos de aprendizaje?	
--	--

5.2 Conjuntos de valores

<p>¿Tiene un conjunto de valores que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none">- Un compromiso con el aprendizaje constante de las personas y de los equipos?- Compartir conocimientos y experiencia en la organización en beneficio de todos?- El deseo de ser una organización enfocada al aprendizaje y competitiva?	
--	--

5.3 Un lenguaje del aprendizaje

<p>¿Existe un lenguaje habitual sobre capacidad que satisfaga las necesidades de su organización, y que sea utilizado a través de los procesos relevantes de dirección de personal?</p>	
<p>¿Tiene el término "aprendizaje" un uso corriente, y es utilizado de forma que las prácticas de aprendizaje correctas están respaldadas?</p>	

5.4 Lo que los jefes dicen y hacen

<p>Cuando los tiempos son duros o cuando las presiones financieras de fin de año son elevadas, ¿se sigue protegiendo el presupuesto en aprendizaje?</p>	
<p>¿Muestran preocupación los máximos líderes por el nivel de recursos y de inversión en aprendizaje en relación a la competencia?</p>	
<p>¿Mueven a los especialistas de la organización a explorar nuevas formas de aprender?</p>	
<p>¿Buscan oportunidades de mencionar la importancia de un aprendizaje compartido continuo en discursos, cartas, hojas informativas de la empresa o en otros medios de comunicación?</p>	
<p>¿Incluyen artículos relacionados con los logros en aprendizaje en los esquemas de fijación de objetivos y de recompensa?</p>	

5.5 Comportamiento "correctos"

¿Tiene una comprensión compartida de los comportamientos que respaldan y de los que no respaldan un clima de aprendizaje continuo?	
¿Utiliza esto para chequear de vez en cuando si los empleados creen que realmente se da apoyo a tales comportamientos?	
¿Se discuten los comportamientos que van claramente en contra de lo concertado con el individuo en cuestión?	

5.6 Tiempo y dinero

¿Estimula su organización a la gente a invertir tiempo en actividades de aprendizaje continuo y relacionado con el trabajo?	
¿Hay un presupuesto definido de aprendizaje para el nivel más inferior de la jerarquía de la organización?	
¿Se contempla el presupuesto de aprendizaje como una inversión clave y que no se puede canjear?	

5.7 Propiedad del aprendizaje

¿Está claro para todos los individuos que todos necesitan ser propietarios de su aprendizaje?	
¿Enfatizan y potencian los procesos de apoyo de tal propiedad?	
¿Hay un líder de programas y defensor organizacional de los principios de una organización que Aprende?	

5.8 Compartir conocimientos y experiencia

¿Tiene su empresa un equipo de "gestión del conocimiento" con un director respetado y eficaz?	
¿Sebe cada individuo que se espera que acceda a una biblioteca de datos y experiencias de la organización?	
¿Está establecido a través de su organización un proceso para que la gente comparta su aprendizaje a través de la contribución a una base de datos o biblioteca adecuada?	

Puntuación media % de la cultura: _____

Multiplica por _____ puntos da un resultado de: _____

6. APRENDIZAJE PERSONAL

6.1 Fomentando la disponibilidad de empleo

Puntuación %

¿Se comenta en su organización de forma abierta el concepto de incrementar la capacidad de la gente para atraer nuevos contratos?	
¿Es uno de sus objetivos organizacionales ofrecer desafíos y oportunidades para incrementar la reputación de los trabajadores a largo plazo?	

6.2 Entendiendo los estilos de aprendizaje

¿Ofrece su organización facilidades para valorar sus propios estilos de aprendizaje?	
¿Atiende a los diferentes estilos de aprendizaje en las oportunidades de desarrollo que ofrece?	

6.3 De formar a aprender

¿Se centra su organización en el aprendizaje y en sus vinculaciones a la actuación en lugar de simplemente en la formación?	
---	--

6.4 Abanico de opciones de aprendizaje

¿Están los empleados al corriente de un abanico de opciones de desarrollo, y las está utilizando?	
¿Están fomentando los directores de su empresa un amplio abanico de enfoques para el desarrollo del personal?	
¿Les respalda su organización con algún tipo de Guía de las Opciones de Aprendizaje?	

6.5 Aprendizaje Fortuito

¿Se acepta y fomenta en su organización el dedicar tiempo a reflexionar acerca de las lecciones aprendidas?	
¿Se comparten las lecciones aprendidas con los demás?	
¿Se estimula a los empleados a poner en duda al statu quo?	
¿Tienen lugar cambios como consecuencia de ello?	

6.6 Aprendiendo de la vida

¿Se tiene en cuenta para las decisiones de reclutamiento al aprendizaje disponible a partir de actividades extra laborales?	
¿Se estimula a los trabajadores a que se impliquen en actividades fuera del trabajo?	
¿Se reconocen y comentan dichas actividades en la organización de trabajo?	

6.7 Aprendizaje en acción

¿Utiliza su organización el aprendizaje en acción para desarrollar las personas y el negocio?	
---	--

6.8 Aprendizaje Autogestionado

¿Tiene su empresa procesos de apoyo al aprendizaje autogestionado?	
¿Hay una comprensión compartida de la dirección hacia la que tiende el negocio, en la que la gente pueda desarrollar sus habilidades?	
¿Son sus directores o líderes modelos a imitar de aprendizaje autogestionado?	

6.9 Todos entrenando

¿Considera toda la gente de su empresa que el entrenamiento es una parte importante de su papel?	
¿Recompensa el comportamiento orientado al entrenamiento?	
¿Contribuyen un grupo de toda la organización, incluyendo directores de líneas, a los eventos de formación/aprendizaje?	
¿Existen muchas redes de trabajo grupos de interés especial que se reúnan para aprender los unos de los otros?	

6.10 Cuestionando y desaprendiendo

¿Está la gente de su empresa preparada para cambiar o eliminar las "vacas sagradas", aquello que está profundamente arraigado a la empresa como producto de la historia?	
--	--

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje personal: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

7. APRENDIZAJE DE EQUIPO

7.1 Utilizando los equipos

Puntuación %

¿Reconoce explícitamente su organización el valor del trabajo en equipo? Por ejemplo, ¿Se otorgan premios de mejora de la calidad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de a personas?	
¿Incluye su proceso de fijación de objetivos la posibilidad de fijar objetivos de equipo, no sólo objetivos individuales?	
¿Incluye su criterio para la promoción las habilidades individuales de trabajo en equipo?	

7.2 Utilizando los equipos para el aprendizaje

¿Se toman en consideración las oportunidades de aprendizaje a la hora de formar equipos?	
--	--

7.3 Aprendiendo juntos

¿Dedican tiempo los equipos de su empresa a revisar los puntos de aprendizaje que extraen de las experiencias que tienen como grupo?	
¿Se almacenan de alguna forma estos puntos y se comparten con los demás?	

7.4 Eficacia de equipo

¿Disponen de apoyo facilitador los equipos que revisan la eficacia de los procesos?	
---	--

7.5 Equipos heterogéneos

¿Invierte su organización en el desarrollo de una sensibilidad intercultural y de las habilidades relacionadas para respaldar los equipos "sin límites"?	
¿Involucra a gente de fuera, clientes, quizá competidores, en sus actividades internas?	
La gente que está implicada en un trabajo de equipo con gente de fuera, ¿trae las cosas que aprende de ellos a la organización?	

7.6 Redes de apoyo

¿Apoya y fomenta su empresa las redes informales?	
¿Existe un mecanismo para captar y compartir la información y el conocimiento que se construye a partir de esas redes?	

7.7 Comunidades de trabajo: gente con intereses comunes

¿Se reconoce que las comunidades de trabajo han añadido valor a los individuos que han estado en ellas?	
¿Se facilita o fomenta el contacto entre miembros de una comunidad de trabajo?	
¿Se tienen en cuenta sus necesidades de desarrollo como comunidad de trabajo?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje en equipo: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

8.1 Estructuras organizacionales

Puntuación %

Su estructura organizacional, ¿está centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje?	
¿Fomenta el trabajo en equipo e inhibe los límites tribales y funcionales siempre que es posible?	
Las funciones de apoyo, ¿ofrecen servicios, comparten información y añaden valor?	
Donde hay límites en la estructura, ¿son transparentes, y con mecanismos para que tenga lugar el diálogo (tanto formal como informal) a lo largo de ellos?	

8.2 Compartir mejoras prácticas

¿Tiene su empresa, para cada proceso centrado en el cliente, formas de recoger y distribuir información en todos los niveles, para su interpretación colectiva?	
¿Dispone de una variedad de mecanismos para compartir mejores prácticas en cada área de las actividades de la organización?	
¿Es normal en su organización que la gente joven tenga tutores y guías que les ayuden en su aprendizaje acerca de la organización, de cómo funciona, y de cómo alcanzar las metas?	

8.3 Haciendo benchmark

¿Existe una metodología sistemática de benchmarking que opere constantemente por toda la organización?	
¿Incluye benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos?	
¿Hay un patrocinio de los superiores y una dirección de programas?	
¿Está supuesto en las expectativas de todo departamento, equipo o individuo que aprender del benchmark es un modo de vida normal, y como consecuencia se reajustan regularmente los objetivos a logro?	
¿Hay benchmarks específicos relacionados con el aprendizaje?	

8.4 Aprendiendo de fusiones y adquisiciones

¿Tiene su empresa un enfoque sistemático que respete y absorba/disemine el aprendizaje acumulado del nuevo socio?	
¿Estaría preparada su organización para reorientar su estrategia, su estructura, sus sistemas y su cultura como consecuencia de la nueva asociación?	
¿Dispone de una lista de chequeo para las "diligencias oportunas" a utilizar en caso de fusión, adquisición o alianza, que provea una evaluación del posible socio en comparación con las características de una organización que aprende?	

8.5 Exploración externa

¿Tiene su organización un proceso creíble para examinar las tendencias externas que afecten a su negocio?	
¿Hay un mecanismo para compartir dichos descubrimientos entre los más influyentes y para aprender conjuntamente sobre las implicaciones del cambio?	
¿Se lleva a cabo la planificación estratégica como experiencia de aprendizaje compartida?	

8.6 Aprendizaje colectivo

¿Se asegura su empresa de que regularmente tengan lugar eventos educativos para grupos a lo largo de los límites organizacionales internos?	
¿Busca su organización oportunidades para resolver los problemas colectivamente?	
¿Celebra eventos para aprender conjuntamente nuevas capacidades?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje organizacional: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

9. VALORANDO EL APRENDIZAJE

9.1 Aprendizaje y cómputo de beneficios y pérdidas

Puntuación %

¿Vincula su organización los planes de ingresos con la capacidad que se necesita para realizarlos?	
¿Examina su empresa los ingresos perdidos y los relaciona con la falta de conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia en los individuos, o a un uso organizacional ineficaz de las mismas?	
¿Puede su organización evaluar y hablar de los costes que surgen de aspectos de ineficacia como un a Organización que Aprende?	
¿Busca y cuantifica su organización los costes derivados de la duplicación y el solapamiento innecesarios?	

9.2 Factores y desventajas

¿Trata su organización a su gente visiblemente como activos, y demuestra la preocupación para que estén siempre al alza y no se devalúen?	
¿Evalúa su organización sus desventajas humanas periódica y sistemáticamente?	

9.3 Calculando el valor añadido del aprendizaje

¿El sistema de contabilidad mide el valor añadido de la gente y de los equipos?	
¿Se realizan intentos de estimar la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje?	

9.4 Curvas de aprendizaje eficaces

A la hora de planificar cambios en la empresa, ¿se incluyen sistemáticamente las necesidades de aprendizaje del nuevo equipo de forma que se saque provecho de los conocimientos y de la experiencia ya disponible en la organización?	
--	--

Puntuación media % de valorar el aprendizaje: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

ÍNDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

	A Resultado	B Ideal	C Separación
Política y Estrategia			
Liderazgo			
Procesos de dirección de personal			
Tecnología de la información			
Cultura de apoyo			
Aprendizaje personal			
Aprendizaje de equipo			
Aprendizaje organizacional			
Valorar el aprendizaje			
INDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE			

En la columna A, inserte el resultado que ha calculado para cada sección del cuestionario. En la columna B, inserte el número ideal e puntos, que debe sumar 1000, que ha situado en cada componente del Modelo Completo de la Organización que Aprende. En la columna C, introduzca la diferencia entre las columnas A y B. Aquéllas áreas en que haya la mayor diferencia en la columna C son aquéllas en las que debería considerar fijar como prioritaria la actuación.

³⁵ Mayo Andrew & Lank Elizabeth. *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2000.

CONOCIMIENTO PARA LA ACCIÓN

Índice para el líder que aprende

<i>¿En qué grado tienen o demuestran los líderes de su organización, las siguientes capacidades?</i>	
<i>Atributo</i>	<i>Calificación (1=poco; 10=mucho)</i>
1. Entrenar a otros.	
2. Mirar más allá del terreno personal para encontrar otras respuestas (por ejemplo, marcar puntos de referencia).	
3. Facilitar el diálogo y el intercambio de ideas.	
4. Enseñar.	
5. Abandonar una solución anterior.	
6. Experimentar ideas nuevas.	
7. Compartir información.	
8. Aprender de errores.	
9. Establecer una visión.	
10. Compartir premios por haber compartido conocimientos.	
11. Hacer lo que se dice: dedicar tiempo a aprender.	
12. Permitir que otros triunfen.	
<i>Calificación total</i>	

Aprender de modo crítico

<i>Preguntas para la evaluación</i>	<i>Calificación (1-10)</i>	<i>Lógica</i>
1. ¿Qué tan alineada está la capacidad para aprender con la estrategia de nuestro negocio?		
2. ¿Qué tanto nos permite, la capacidad para aprender, servir a los clientes mejor y más rápido?		
3. ¿Qué tanto nos diferencia, la capacidad para aprender de nuestros competidores?		
4. ¿Qué tantas probabilidades existen de que la capacidad		

para aprender tenga impactos financieros?		
Total		

Auditoría de la capacidad para generar ideas

<i>En una escala de 10 puntos, por favor evalúe con honestidad la capacidad que tiene su organización para generar ideas nuevas por medio de los cuatro estilos de aprendizaje</i>			
<i>Estilos para aprender</i>	<i>Capacidad presente al día de hoy</i>	<i>Capacidad requerida para el éxito futuro</i>	<i>Áreas que se pueden mejorar</i>
Experimentación			
Adquisición de competencias			
Marcas de referencia			
Mejoras continuas			
<i>Calificación promedio</i>			

Auditoría de la capacidad para generalizar ideas

<i>En una escala de 10 puntos, por favor evalúe con honestidad la capacidad que tiene su organización para generalizar ideas nuevas a través de los cinco límites siguientes:</i>			
<i>Límites de la organización</i>	<i>Capacidad presente al día de hoy</i>	<i>Capacidad requerida para el éxito futuro</i>	<i>Áreas que se pueden mejorar</i>
Límites de tiempo			
Límites verticales			
Límites Horizontales			
Límites externos			
Límites geográficos			

Calificación promedio			
-----------------------	--	--	--

Auditoría de las incapacidades de la organización para aprender

<i>En una escala de 10 puntos, por favor evalúe con honestidad la medida en que su organización adolece de cada una de las siguientes incapacidades para aprender</i>			
<i>Incapacidades para aprender</i>	<i>Medida presente al día de hoy</i>	<i>Medida requerida para el éxito futuro</i>	<i>Áreas que se pueden mejorar</i>
Ceguera ante el ambiente			
Candidez			
Homogeneidad			
Acoplamiento estrecho			
Parálisis			
Aprendizaje de supersticiones			
Deficiencia en la difusión			
Calificación promedio			

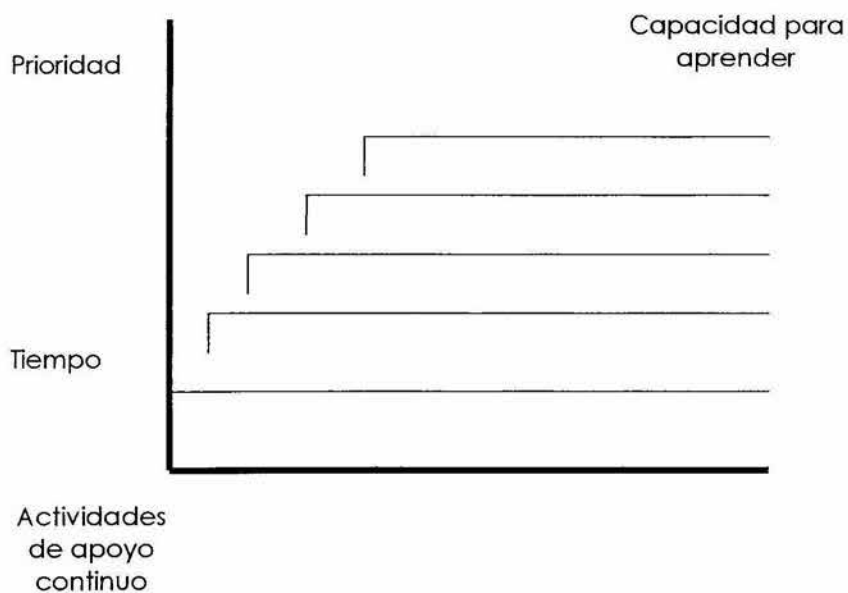
Cómo mejorar una organización que aprende

Métodos administrativos para generar y generalizar ideas

Cultura. ¿Cómo podemos formar una cultura del aprendizaje?

<p><i>Competencias</i></p> <p>¿Cómo podemos asegurarnos de que tenemos competencia para aprender, en el nivel de persona, equipo y organización?</p>	<p><i>Consecuencias</i></p> <p>¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros sistemas de administración del desempeño fomentan el aprendizaje de las personas, los equipos y los procesos?</p>	<p><i>Gobierno</i></p> <p>¿Cómo podemos asegurarnos de que la estructura de nuestra organización y los procesos de comunicación fomentan el aprendizaje?</p>	<p><i>Capacidad para cambiar/ sistemas laborales</i></p> <p>¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros sistemas y procesos laborales fomentan el aprendizaje?</p>
<p><i>Liderazgo.</i> ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestros líderes, a lo largo y a lo ancho de la organización, demuestran un compromiso con el aprendizaje?</p>			

Plan para la capacidad de aprendizaje: orden de prioridad y apoyo



Claves y procesos para lograr que se presente la capacidad para aprender

<i>Clave/proceso del cambio</i>	<i>Preguntas para evaluar y lograr la clave/ el proceso</i>
Encabezar el cambio (quién es el responsable)	<p>¿tenemos un líder que...</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiene una prioridad y la defiende? • ha adquirido el compromiso, en público, de lograr que se cumpla? • conseguirá recursos para sostenerla? • dedicará atención y tiempo personales para seguirla hasta el final?
Crear una necesidad compartida (por qué hacerlo)	<p>¿los empleados....</p> <ul style="list-style-type: none"> • ven cuál es la razón de la prioridad? • entienden por qué resulta importante la prioridad? • ven cómo ayudará, a ellos o al negocio, en

	el corto y en el largo plazos?
Dar forma a una visión (cómo se verá cuando terminemos)	<p>¿los empleados....</p> <ul style="list-style-type: none"> • ven los resultados de la prioridad en términos conductuales (qué harán de otra manera como consecuencia de la prioridad)? • se emocionan pensando en los resultados que se obtendrán al alcanzar la prioridad? • entienden cómo la prioridad beneficiará a los clientes y a otros grupos e interés?
Movilizar el compromiso (quién más debe estar involucrado)	<p>¿los patrocinadores de la prioridad.....</p> <ul style="list-style-type: none"> • reconocen quién más tiene que estar comprometido con la prioridad para que ésta funcione? • saben cómo establecer una coalición de apoyo para el cambio? • tienen la capacidad para conseguir el apoyo de personas claves en la organización? • tienen la capacidad para crear una matriz de responsabilidades a fin de lograr que la prioridad se presente?
Usar apalancamientos múltiples (cómo se institucionalizará)	<p>¿los patrocinadores de la prioridad...</p> <ul style="list-style-type: none"> • entienden como vincular la prioridad con otros sistemas de RH, por ejemplo, la contratación de personal, la capacitación, la evaluación, los premios, la estructura, la comunicación, etc? • reconocen las implicaciones que la prioridad tiene para los sistemas
Vigilar el avance (cómo se medirá)	<p>¿los patrocinadores de la prioridad....</p> <ul style="list-style-type: none"> • cuentan con un medio para medir el éxito de ésta? • proyectan establecer marcas de referencia para el avance tanto de resultados de la prioridad como del proceso para implantarla?
Hacer que dure (cómo se iniciará y perdurará)	<p>¿los patrocinadores de la prioridad...</p> <ul style="list-style-type: none"> • reconocen los primeros pasos para ponerla en marcha? • cuentan con planes de corto y de largo plazos para mantener la atención centrada en la prioridad? • cuentan con un plan para adaptar la

	prioridad con el paso del tiempo?
--	-----------------------------------

La Capacidad para aprender: plan para mejorar el cambio. Las llaves del éxito

Describa la prioridad para construir capacidad para aprender (con base en los estratos del orden de prioridad de la hoja de trabajo 7.6)		
Proceso	Calificación (cómo estamos hoy) (0-100)	Formas para mejorar
Encabezar el cambio		
Crear una necesidad compartida		
Dar forma a una visión		
Activar el compromiso		
Usar apalancamientos múltiples		

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1.1 Definiendo la organización que quiere conseguir en términos de aprendizaje

Puntuación %

¿Tiene la empresa una plantilla que describa las características del tipo de organización que querría ser en términos de aprendizaje?	
¿Tiene su organización un marco o un plan de implementación práctica para conseguir el estado	

deseado?	
----------	--

1.2 Creando ventaja para los clientes

¿Se compara con los mejores competidores en innovación en beneficio del cliente?	
¿Realiza su empresa encuestas regulares para conocer las percepciones de los clientes de la respuesta a sus necesidades?	
Cuando son viables, ¿anima su organización las asociaciones con clientes para el aprendizaje mutuo?	

1.3 Creando ventaja para los empleados

¿Responden los empleados positivamente a través de encuestas de opinión u otros métodos de comunicación sobre sus perspectivas de los procesos de aprendizaje y sobre cómo les ayudan?	
¿Se consideraría a su empresa como un lugar preferible para trabajar?	
Cuando alguien abandona la empresa voluntariamente, ¿es extraño que dé razones como la falta de oportunidades de crecimiento?	

1.4 Creando ventaja para los accionistas

¿Está estructurada su organización de forma que estimula la libertad y asumir riesgos, y minimiza las capacidades de dirección que añaden poco valor?	
¿Puede mostrar una mejora continua de la productividad en todos sus grupos de empleados?	
¿Busca y cuantifica su empresa los costos derivados de duplicación y superposición innecesaria?	
¿Son las habilidades y las capacidades de su gente tales que son buscadas por las otras organizaciones?	

1.5 Entendiendo la competencia central

¿Ha evaluado sistemáticamente su organización sus competencias centrales y se utilizan éstas en la planificación estratégica?	
¿Evalúa su empresa todos los planes estratégicos en términos de la capacidad humana a entregar?	

1.6 Políticas claras

¿Tiene un informe de política definido que respalde específicamente el desarrollo de una organización que aprende?	
¿Comunica claramente a todos los empleados las formas en que fomentará y creará tal desarrollo?	

2. LIDERAZGO

2.1 Desarrollo del liderazgo

¿Proporciona la organización la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo a cualquier persona que las requiera, sin tener en cuenta su posición jerárquica?	
---	--

2.2 Siendo visionario

¿Tienen los líderes de su empresa una visión clara y compartida de hacia donde va la misma?	
¿Se ha desarrollado dicha visión con el paso del tiempo y con el input de muchos miembros de la organización, desde todos los niveles?	
¿Se comunica eficazmente dicha visión a todo aquél dentro de su esfera de influencia, utilizando procesos de comunicación bidireccional?	

2.3 Siendo arriesgado

¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	
¿Aprenden de los errores y comparten ese aprendizaje con los demás?	
¿Fomentan el diálogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas?	
¿Fomentan la experimentación?	

2.4 Aprendiendo

¿Establecen los líderes de su organización un ejemplo revisando y compartiendo constantemente los puntos de	
---	--

aprendizaje de las distintas experiencias?	
¿Aprueban los retos y desafíos?	
¿Tiene cada líder de su empresa un plan de desarrollo personal?	

2.5 Potenciando

¿Fijan los líderes de su organización una dirección clara en la que la gente tiene libertad para determinar cómo es mejor lograr los objetivos?	
¿Fomentan la independencia de actuación y desaprueban activamente el comportamiento dependiente?	
¿Confían en que la gente sea competente y asumen que siempre intentará darlo todo?	

2.6 Entrenando

¿Invierten los líderes de su organización un tiempo significativo en entrenar a los demás?	
¿Piden entrenamiento para ellos mismos?	

2.7 Colaborando

¿Colaboran eficazmente los líderes de su organización con sus homólogos?	
¿Buscan relaciones simbióticas, en las que ambas partes salen ganando, en lugar de relaciones de parasitismo, en las que uno gana y otro pierde?	
¿Son hábiles gestionando fusiones y alianzas?	
¿Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás?	

2.8 Medidas de la actuación

¿Están siendo medidos los líderes de su organización según medidas empresariales tanto cualitativas como cuantitativas?	
---	--

2.9 Criterio de promoción

¿Demuestra claramente la gente que es ascendida a puestos de liderazgo las características del líder de una organización que aprende?	
¿Ha establecido un marco de desarrollo de la dirección que se centre en incrementar el valor personal y que esté claramente comprendido por todo el mundo?	
¿Reconocen los máximos líderes de su empresa la necesidad de articular y respaldar un nuevo perfil de cualidades de liderazgo?	
¿Invierte la organización en un método planificado y específico para el desarrollo de la dirección en las personas con elevado potencial?	
¿Se recluta gente del exterior para cubrir puestos seleccionados y traer nuevas perspectivas?	

3. PROCESOS DE DIRECCION DE PERSONAL

Evaluación de la actuación y feedback

¿Es el proceso de evaluación y discusión de la actuación uno que fomenta la entrada de datos de todas las fuentes relevantes para ayudar al desarrollo personal?	
¿Piensa la mayoría de directores y de staff que la cultura respalda un feedback abierto?	
¿Posee el individuo la propiedad principal del feedback?	
¿Existe una flexibilidad en el Enfoque al feedback de la actuación, en función de las preferencias y de la disposición personal?	

Planes de Aprendizaje

¿Tienen los individuos de todos los niveles un plan de aprendizaje del que sean propietarios, y que cubra conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia?	
¿Especifican dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizan un abanico de soluciones de aprendizaje para alcanzarlos?	
¿Se revisan y renuevan regularmente?	

Describiendo roles

¿Tienen todos los roles en la organización un conjunto de responsabilidades especificadas en lugar de una serie de tareas?	
¿Tiene cada rol un perfil de los conocimientos, las habilidades las actitudes y la experiencia que le son apropiados?	

Inducción

¿Tienen los nuevos trabajadores y aquéllos que cambian de puesto programas de inducción profesional individuales que operen a partir de sus necesidades de aprendizaje?	
Siempre que es viable ¿ se hace lo mismo para los nuevos equipos?	

Gestión de Recursos

¿Tiene una definición clara de las habilidades y puestos que deberían ser recursos básicos para dar a su empresa una ventaja competitiva única?	
¿Dispone de recursos asociados que se identifiquen y se compartan en el éxito e la organización?	
¿Tiene una estrategia continua para adquirir gente nueva, tanto en términos de gente joven como de una alimentación premeditada de nuevas ideas a todos los niveles?	

Recompensas

¿Tiene su empresa un sistema de remuneración que recompense el aprendizaje continuo y su aplicación en lugar de los trabajos fijos?	
¿Tiene una visión clara de lo que debería recompensar por la paga base y lo que se debería por una bonificación variable?	

¿Tiene esquemas de premios que reconozcan los logros en	
---	--

aprendizaje que son valorados por los beneficiarios y respetados por sus colegas?	
¿Tiene su organización premios a la innovación que sean prestigiosos y estén valorados?	
¿Utiliza su empresa experiencias de aprendizaje especiales como parte de la cartera de recompensas?	

Encuestas de opinión

¿Utiliza su organización regularmente encuestas de opinión de los empleados que le permitan seguir la evolución de los cambios culturales?	
¿Incluye el cuestionario cuestiones que respalden cambios concretos destinados a conseguir una mejor organización orientada al aprendizaje?	

Planificación de habilidades

¿Tiene cada parte de su empresa herramientas de diagnóstico adecuadas para emparejar capacidades con exigencias del negocio?	
¿Tiene un proceso de planificación estratégica que identifique y defina las capacidades de recursos humanos necesarias para el éxito?	
¿Existe un proceso sistemático para la planificación de habilidades que derive de un plan empresarial hacia unos planes de desarrollo individual y del equipo?	
¿Se incluyen las necesidades de inversión en habilidades en el plan empresarial final?	

Procesos generales

Mirando a todos los procesos clave de su empresa que afecten a los empleados:

¿Fomentan en lugar de castigar la experimentación y el asumir riesgos?	
¿Sitúan la toma de decisiones tan cerca de la zona de impacto de las mismas como sea posible?	
¿Confían en que la gente utilice los recursos de la organización prudentemente?	

¿Fomentan que se comparta en lugar de reforzar los límites tribales?	

Puntuación media % de procesos de dirección de personal: _____
 Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

4.EL USO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Memorias Organizacionales

¿Ha aprovechado la tecnología de la información para respaldar el compartir conocimiento novedoso?	
¿Tiene medios para compartir conocimiento en bases de datos accesibles para todos los trabajadores?	

Bases de datos de habilidades

¿Posee su organización una base de datos e habilidades?	
¿Le capacita dicha base de datos para listar las necesidades de aprendizaje o desarrollo además de las habilidades adquiridas?	
¿Se utiliza regularmente para llevar a equipos temporales a tratar los requisitos del cliente?	
¿Le permite ensamblar equipos de gente de diferentes partes de la organización?	

Disponibilidad y acceso a la información

¿Pone la infraestructura y fomenta el uso de la informática para facilitar que se compartan conocimientos a través de la organización?	
¿Se toma suficientemente en serio el compartir información como para invertir en una persona o en un equipo responsable de que este proceso se lleve a cabo?	

Tecnología para el aprendizaje

¿Utiliza enfoques multimedia, y otros basados en la tecnología, para su organización, donde sean la solución eficaz en costes?	
¿Tiene centros de recursos de aprendizaje disponibles para todos los empleados?	

Explorando Opciones

¿Pone a disposición de la gente de su organización Guías de opciones de aprendizaje para permitirle planificar su propio aprendizaje y desarrollo?	

Entendiendo a los clientes

¿Aprovecha la tecnología de la información para ayudarle a aprender sobre los requisitos de sus clientes?	
---	--

Información para todos

¿Tienen sus empleados en cualquier momento dado la información que necesitan para tomar decisiones y para hacer un seguimiento de las medidas de actuación claves?	
--	--

Seguridad de la información

¿Se ha asegurado de que dispone de los niveles adecuados de seguridad sus datos informáticos?	
---	--

Modelos de información

¿Ha establecido y comunicado modelos para la entrada a sus redes de información y a sus bases de datos de conocimientos?	
--	--

Control de la información

¿Dispone de procesos que dirijan la información a la gente que la necesita sin crear sobrecarga de información?	
---	--

5.UNA CULTURA DE APOYO

Apoyo explícito al aprendizaje

¿Tiene la empresa un enfoque hacia el aprendizaje definido y comunicado?	
¿Está la cultura de su organización respaldando explícita o implícitamente un abanico de comportamientos de aprendizaje?	

Conjuntos de valores

<p>¿Tiene un conjunto de valores que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un compromiso con el aprendizaje constante de las personas y de los equipos? - Compartir conocimientos y experiencia en la organización en beneficio de todos? - El deseo de ser una organización enfocada al aprendizaje y competitiva? 	
--	--

Un lenguaje del aprendizaje

¿Existe un lenguaje habitual sobre capacidad que satisfaga las necesidades de su organización, y que sea utilizado a través de los procesos relevantes de dirección de personal?	
¿Tiene el término " aprendizaje" un uso corriente, y es utilizado de forma que las prácticas de aprendizaje correctas están respaldadas?	

Lo que los jefes dicen y hacen

Cuando los tiempos son duros o cuando las presiones financieras de fin de año son elevadas, ¿se sigue	
---	--

protegiendo el presupuesto en aprendizaje?	
¿Muestran preocupación los máximos líderes por el nivel de recursos y de inversión en aprendizaje en relación a la competencia?	
¿Mueven a los especialistas de la organización a explorar nuevas formas de aprender?	
¿Buscan oportunidades de mencionar la importancia de un aprendizaje compartido continuo en discursos, cartas, hojas informativas de la empresa o en otros medios de comunicación?	
¿Incluyen artículos relacionados con los logros en aprendizaje en los esquemas de fijación de objetivos y de recompensa?	

Comportamiento "correctos"

¿Tiene una comprensión compartida de los comportamientos que respaldan y de los que no respaldan un clima de aprendizaje continuo?	
¿Utiliza esto para chequear de vez en cuando si los empleados creen que realmente se da apoyo a tales comportamientos?	
¿Se discuten los comportamientos que van claramente en contra de lo concertado con el individuo en cuestión?	

Tiempo y dinero

¿Estimula su organización a la gente a invertir tiempo en actividades de aprendizaje continuo y relacionado con el trabajo?	
¿Hay un presupuesto definido de aprendizaje para el nivel más inferior de la jerarquía de la organización?	
¿Se contempla el presupuesto de aprendizaje como una inversión clave y que no se puede canjear?	

Propiedad del aprendizaje

¿Está claro para todos los individuos que todos necesitan ser propietarios de su aprendizaje?	
¿Enfatizan y potencian los procesos de apoyo de tal	

propiedad?	
¿Hay un líder de programas y defensor organizacional de los principio de una organización que Aprende?	

Compartir conocimientos y experiencia

¿Tiene su empresa un equipo de "gestión del conocimiento" con un director respetado y eficaz?	
¿Sebe cada individuo que se espera que acceda a una biblioteca de datos y experiencias de la organización?	
¿Está establecido a través de su organización un proceso para que la gente comparta su aprendizaje a través de la contribución a una base de datos o biblioteca adecuada?	

Puntuación media % de la cultura _____
 Multiplica por _____ puntos da un resultado de: _____

6. APRENDIZAJE PERSONAL

Fomentando la disponibilidad de empleo

¿Se comenta en su organización de forma abierta el concepto de incrementar la capacidad de la gente para atraer nuevos contratos?	
¿Es uno de sus objetivos organizacionales ofrecer desafíos y oportunidades para incrementar la reputación de los trabajadores a largo plazo?	

Entendiendo los estilos de aprendizaje

¿Ofrece su organización facilidades para valorar sus propios estilos de aprendizaje?	
¿Atiende a los diferentes estilos de aprendizaje en las oportunidades de desarrollo que ofrece?	

De formar a aprender

¿Se centra su organización en el aprendizaje y en sus vinculaciones a la actuación en lugar de simplemente en la formación?	
---	--

Abanico de opciones de aprendizaje

¿Están los empleados al corriente de un abanico de opciones de desarrollo, y las está utilizando?	
¿Están fomentando los directores de su empresa un amplio abanico de enfoques para el desarrollo del personal?	
¿Les respalda su organización con algún tipo de Guía de las Opciones de Aprendizaje?	

Aprendizaje Fortuito

¿Se acepta y fomenta en su organización el dedicar tiempo a reflexionar acerca de las lecciones aprendidas?	
¿Se comparten las lecciones aprendidas con los demás?	
¿Se estimula a los empleados a poner en duda al statu quo?	
¿Tienen lugar cambios como consecuencia de ello?	

Aprendiendo de la vida

¿Se tiene en cuenta para las decisiones de reclutamiento al aprendizaje disponible a partir de actividades extralaborales?	
¿Se estimula a los trabajadores a que se impliquen en actividades fuera del trabajo?	
¿Se reconocen y comentan dichas actividades en la organización de trabajo?	

Aprendizaje en acción

¿Utiliza su organización el aprendizaje en acción para desarrollar las personas y el negocio?	
---	--

Aprendizaje Autogestionado

¿Tiene su empresa procesos de apoyo al aprendizaje autogestionado?	
¿Hay una comprensión compartida de la dirección hacia la que tiende el negocio, en la que la gente pueda desarrollar sus habilidades?	
¿Son sus directores o líderes modelos a imitar de aprendizaje autogestionado?	

Todos entrenando

¿Considera toda la gente de su empresa que el entrenamiento es una parte importante de su papel?	
¿Recompensa el comportamiento orientado al entrenamiento?	
¿Contribuyen un grupo de toda la organización, incluyendo directores de líneas, a los eventos de formación/aprendizaje?	
¿Existen muchas redes de trabajo grupos de interés especial que se reúnan para aprender los unos de los otros?	

Cuestionando y desaprendiendo

¿está la gente de su empresa preparada para cambiar o eliminar las "vacas sagradas", aquello que está profundamente arraigado a la empresa como producto de la historia?	
--	--

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje personal; _____
 Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

7. APRENDIZAJE DE EQUIPO

Utilizando los equipos

¿Reconoce explícitamente su organización el valor del	
---	--

trabajo en equipo? Por ejemplo, ¿Se otorgan premios de mejora de la calidad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de a personas?	
¿Incluye su proceso de fijación de objetivos la posibilidad de fijar objetivos de equipo, no sólo objetivos individuales?	
¿Incluye su criterio para la promoción las habilidades individuales de trabajo en equipo?	

Utilizando los equipos para el aprendizaje

¿Se toman en consideración las oportunidades de aprendizaje a la hora de formar equipos?	
--	--

Aprendiendo juntos

¿Dedican tiempo los equipos de su empresa a revisar los puntos de aprendizaje que extraen de las experiencias que tienen como grupo?	
¿Se almacenan de alguna forma estos puntos y se comparten con los demás?	

Eficacia de equipo

¿Disponen de apoyo facilitador los equipos que revisan la eficacia de los procesos?	
---	--

Equipos heterogéneos

¿Invierte su organización en el desarrollo de una sensibilidad intercultural y de las habilidades relacionadas para respaldar los equipos "sin límites"?	
¿Involucra a gente de fuera, clientes, quizá competidores, en sus actividades internas?	
La gente que está implicada en un trabajo de equipo con gente de fuera, ¿trae las cosas que aprende de ellos a la organización?	

Redes de apoyo

¿Apoya y fomenta su empresa las redes informales?	
¿Existe un mecanismo para captar y compartir la información y el conocimiento que se construye a partir de esas redes?	

Comunidades de trabajo: gente con intereses comunes

¿Se reconoce que las comunidades de trabajo han añadido valor a los individuos que han estado en ellas?	
¿Se facilita o fomenta el contacto entre miembros de una comunidad de trabajo?	
¿Se tienen en cuenta sus necesidades de desarrollo como comunidad de trabajo?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje en equipo: _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL}

Estructuras organizacionales

Su estructura organizacional, ¿está centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje?	
¿Fomenta el trabajo en equipo e inhibe los límites tribales y funcionales siempre que es posible?	
Las funciones de apoyo, ¿ofrecen servicios, comparten información y añaden valor?	
Donde hay límites en la estructura, ¿son transparentes, y con mecanismos para que tenga lugar el diálogo (tanto formal como informal) a lo largo de ellos?	

Compartir mejoras prácticas

¿Tiene su empresa, para cada proceso centrado en el cliente, formas de recoger y distribuir información en todos los niveles, para su interpretación colectiva?	
¿Dispone de una variedad de mecanismos para compartir mejores prácticas en cada área de las actividades de la organización?	
¿Es normal en su organización que la gente joven tenga tutores y guías que les ayuden en su aprendizaje acerca de la organización, de cómo funciona, y de cómo alcanzar las metas?	

Haciendo benchmark

¿Existe una metodología sistemática de benchmarking que opere constantemente por toda la organización?	
¿Incluye benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos?	
¿Hay un patrocinio de los superiores y una dirección de programas?	
¿Está supuesto en las expectativas de todo departamento, equipo o individuo que aprender del benchmark es un modo de vida normal, y como consecuencia se reajustan regularmente los objetivos a logra?	
¿Hay benchmarks específicos relacionados con el aprendizaje?	

Aprendiendo de fusiones y adquisiciones

¿Tiene su empresa un enfoque sistemático que respete y absorba/disemine el aprendizaje acumulado del nuevo socio?	
¿Estaría preparada su organización para reorientar su estrategia, su estructura, sus sistemas y su cultura como consecuencia de la nueva asociación?	

Exploración externa

¿Tiene su organización un proceso creíble para examinar las	
---	--

tendencias externas que afecten a su negocio?	
¿Hay un mecanismo para compartir dichos descubrimientos entre los más influyentes y para aprender conjuntamente sobre las implicaciones del cambio?	
¿Se lleva a cabo la planificación estratégica como experiencia de aprendizaje compartida?	

Aprendizaje colectivo

¿Se asegura su empresa de que regularmente tengan lugar eventos educacionales para grupos a lo largo de los límites organizacionales internos?	
¿Busca su organización oportunidades para resolver los problemas colectivamente?	
¿Celebra eventos para aprender conjuntamente nuevas capacidades?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje organizacional _____

Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____

9. VALORANDO EL APRENDIZAJE

Aprendizaje y cómputo de beneficios y pérdidas

¿Vincula su organización los planes de ingresos con la capacidad que se necesita para realizarlos?	
¿Examina su empresa los ingresos perdidos y los relaciona con la falta de conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia en los individuos, o a un uso organizacional ineficaz de las mismas?	
¿Puede su organización evaluar y hablar de los costes que surgen de aspectos de ineficacia como un a Organización que Aprende?	
¿Busca y cuantifica su organización los costes derivados de la duplicación y el solapamiento innecesarios?	

Factores y desventajas

¿Trata su organización a su gente visiblemente como activos, y demuestra la preocupación para que estén siempre al alza y no se devalúen?	
¿Evalúa su organización sus desventajas humanas periódica y sistemáticamente?	

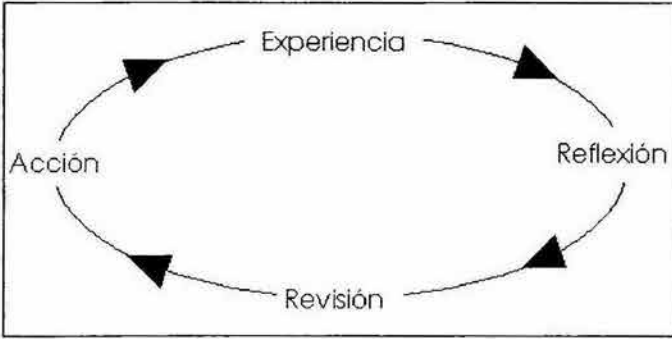
Calculando el valor añadido del aprendizaje

¿El sistema de contabilidad mide el valor añadido de la gente y de los equipos?	
¿Se realizan intentos de estimar la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje?	

Curvas de aprendizaje eficaces

A la hora de planificar cambios en la empresa, ¿se incluyen sistemáticamente las necesidades de aprendizaje del nuevo equipo de forma que se saque provecho de los conocimientos y de la experiencia ya disponible en la organización?	
--	--

Puntuación media % de valorar el aprendizaje: _____
 Multiplicada por _____ puntos da un resultado de: _____



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque el tema es amplísimo, y se podría profundizar más, de todo lo anterior y de algunos casos prácticos (Texas Instruments, Nokia, General Electric, Chevron) revisados y publicados en Internet³⁶, llegué a las siguientes conclusiones:

- Crear y compartir el conocimiento constituyen activos intangibles que pueden ser ni supervisados ni forzados, sólo se dan cuando la gente coopera voluntariamente.
- La organización no puede verse como una máquina que procesa información. Son los seres humanos los que en su actividad descubren problemas y crean conocimientos para resolverlos.
- La organización no es una máquina para procesar información, sino un organismo vivo. En la gestión del conocimiento, el compromiso personal de los empleados, su identificación con la compañía y su visión, es un asunto crucial.
- La organización no puede crear conocimiento por sí misma. Lo que la organización puede hacer es apoyar a los individuos creativos y proveer los contextos para que éstos generen el conocimiento. La creación de conocimiento organizacional, por lo tanto, debe ser entendida como un proceso que "organizacionalmente" amplifica el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de la organización.
- La información no es conocimiento. La información es sólo la materia prima. Esta se transforma en conocimiento en el momento en que la persona la interpreta. Sólo los seres humanos pueden, inteligentemente, darle sentido y colocarla en el contexto

³⁶ APQC. American Productivity and Quality Center. www.apqc.org

adecuado. Sólo los seres humanos pueden construir significados a partir de la información.

- Si bien la tecnología de la información no es la parte medular de la gestión del conocimiento, constituye uno de sus puntales más importantes. El crecimiento explosivo y la adopción de Internet y tecnologías de intranet son un enorme catalizador para compartir el conocimiento.
- Considerando que el tiempo es un factor crítico, las empresas donde la gestión del conocimiento ha sido efectiva, insertan el "compartir el conocimiento" a los procesos de trabajo de sus empleados, llevando a cabo eventos donde se comparte el conocimiento como parte de su rutina de trabajo.
- La gestión del conocimiento es efectiva cuando logra que la información y conocimiento adecuado llegue a la persona adecuada en el momento adecuado.
- Dar a conocer los recursos disponibles, conectar a la gente a través de los límites organizacionales y geográficos, tener un sistema de recompensas, ayuda a que el conocimiento fluya.
- Las empresas exitosas hacen públicas sus historias de éxitos y sus lecciones aprendidas como un ingrediente clave para no cometer los mismos errores y fomentar la creatividad.
- La gestión del conocimiento es un asunto estratégico que atañe a toda la organización.
- La gestión del conocimiento es sumamente efectiva cuando está orientada a un imperativo estratégico concreto y a obtener resultados específicos.
- La gestión del conocimiento es muy eficaz cuando está orientada a construir sobre una ventaja competitiva ya existente.

- La gestión del conocimiento requiere de un firme apoyo de la alta dirección. Los esfuerzos aislados sin un apoyo de arriba están destinados al fracaso.
- La gestión del conocimiento no es lo mismo que aprendizaje por aprendizaje. En la gestión del conocimiento el aprendizaje tiene que estar orientado a objetivos organizacionales, tener un enfoque de negocio.
- La gestión del conocimiento no es sólo una serie de procedimientos a implementar. Es mucho más que eso: implica un cambio fundamental en el modelo estratégico.
- La gestión del conocimiento no consiste en capturar el conocimiento de las gentes sino más bien le concierne el cómo crear los ambientes para que las gentes creen, apuntalen y compartan su conocimiento.
- Entronizar la tecnología de la información ha sido uno de los grandes fracasos de la concepción de lo que es la gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento no se trata solamente de invertir en tecnología de información. Ésta es sólo una herramienta que por sí misma no conduce al cambio.
- Las evaluaciones después de la acción (EDA) y las comunidades de práctica son uno de los métodos más efectivos para capturar el conocimiento tácito.
- **“Conocer lo que la organización sabe”** constituye uno de los objetivos medulares de la organización que aprende. Dentro de la organización yace, desconocido y silencioso un vasto tesoro de conocimientos, “know how” (pericia) y “best practices” (mejores prácticas).
- Transferir estas “best practices” a otras áreas de la compañía, empresas hermanas o filiales es una meta crucial en la gestión del

conocimiento que conduce a resultados en términos de disminución de costos, eficiencia, calidad, etc.

- El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.
- El acceso a la gente con conocimiento (los expertos) es tan importante como el acceso a la información.
- Es importante identificar la información crítica de la insustancial, enfocándose en el conocimiento que resulte realmente significativo para las diferentes áreas funcionales.
- Es recomendable mapear el flujo del conocimiento para saber quién crea el conocimiento, qué conocimiento se tiene y quién lo necesita. Las discusiones de la alta dirección y las entrevistas con los empleados son dos enfoques efectivos para identificar el flujo de conocimiento.
- En el manejo de la información, simplificar los procesos, es vital.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Argyris C. *On Organizational Learning*. Cambridge MA, Blackwell, 1993.
2. Argyris, C. D.A. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison- Wesley, Reading, Massachusetts, 1978.
3. Baradacco, J.L. *The Knowledge Link: How Firms compete through Strategic Alliances*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1991.
4. Brooking Annie. *El Capital Intelectual. El Principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós empresa, Barcelona 1997.
5. Burgeoise L. y Eisenhart K., "*Strategic Decision Processes in High Velocity Environments*" *Management Science*, 1988, pp. 816-835.
6. Canales Agustín. *Gestión del Conocimiento*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2003.
7. Dutton J. M. y Freedman R. D., "*External Environment and Internal Strategies: Calculating; Experimenting and Imitating in Organizations*", JAI Press, Greenwich, Conn., 1985.
8. Edvinsson Leif and Malone Michael. *Intelectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Business, New York 1997.
9. Edvinsson Leif y Malone Michael. *El Capital Intelectual*, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
10. Foy, Nancy. *Empowering people at work*. Aldershot, Gower, 1994.
11. Gibbons A. and Greene M. *Learning Logs for self-development. Training and Development*. February 1991.

12. Giral José, Eroles Antonio, Estivill Vladimir, García Enrique, Larraza Luis y Biesca Georgina. *Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica, 2002.
13. Honey P. and Mumford A. *A Manual of Learning styles*. Maidenhead, Honey, 1986.
14. Hornstein H. "Managerial Courage", Wiley, Nueva York, 1986.
15. Huber G. P., "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures" *Organization Science*.
16. Katzenbach J. and Smith D. *The Wisdom of Teams*. Boston, Harvard Business of School Press, 1993.
17. Mayo Andrew, Lank Elizabeth, *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2000.
18. Megginson D. Sheffield, *Planned and Emergent Learning*. David Megginson Associates, 1994
19. Mumford A. *How managers can develop Managers*. Aldershot, Gower, 1993.
20. Prusak Laurence. *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, 1997. USA.
21. Roos Johan, Roos Göran, Dragonetti Nicola C., Edvinsson Leif. *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa. Barcelona 1997.
22. Wei Choo Chun and Bontis Nick. *The strategic Management of Intellectual Capital and organizational knowledge*. Oxford University, New York, New York, 2002.
23. Yeung Arthur K., Ulrich David O., Nason Stephen W., von Glinow Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización*.

- Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México D.F., 1999.
24. Nonaka, Y. and H. Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, 1995.
25. Senge Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization*, Doubleday Currency, Nueva York, 1990.
26. Polanyi, M. *Personal knowledge towards a Post-Critical Philosophy*. University of Chicago Press. Chicago, Illinois 1962.
27. Sitkin S. B., "Learning through Failure: The Strategy of Small Losses", *Research in Organizational Behavior* 14, 1992, pp. 231-266.
28. Covey Stephen, "The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change", Simon and Schuster, Nueva York, 1989.

ARTÍCULOS:

1. Bontis Nick. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models" (1998). CiteSeer Magazine.
2. Brown J.S., Collins, A. Duguid, P. *Situated Cognition and Culture of Learning*. Educational Researcher, 1989.
3. Holtshouse Dan. "Know What you Know" – CIO Magazine February 15, 1998.
4. Ulrich D. y Greenfield H., "The Transformation of Training and Development to Development and Learning" en *American Journal of Management Development* 1995.

INTERNET:

1. McDermott R., *Knowing in Community: 10 Critical success factors in Building Communities of Practice.*
www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop
2. Saracho José María. *Cómo implementar un programa de gestión del conocimiento.*
www.sht.com.ar/archivo/temas/conocimiento.htm
3. Sveiby Karl-Erik. *The Knowledge Organization.*
www.sveiby.com/articles/KOS14.html
4. APQC American Productivity and Quality Center.
www.apqc.org