



Libro Cómo diseñar una organización inteligente

Iniciativas progresivas de aprendizaje corporativo y cómo fomentan el cambio estratégico y la innovación

Roland Deiser
Jossey-Bass, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Roland Deiser, fundador del Foro Europeo de Aprendizaje Corporativo, ofrece puntos interesantes y documentados sobre todos los aspectos del aprendizaje en este interesante y útil libro. Algunas de las acusaciones que hace al aprendizaje “tradicional” pueden parecer ataques a títeres que puso sólo para ser derribados, pero sus objetivos son claros. De la misma manera, algunas de sus distinciones entre niveles de aprendizaje (como el aprendizaje “político” o “social”) incitan a un análisis, como él dice, pero podría no ser tan importante en la práctica. Dejando a un lado esas advertencias, mucho de lo que ofrece Deiser es apasionante. Empieza con una visión general teórica de aprendizaje en varias etapas, especialmente el aprendizaje en el entorno corporativo, después continúa con una discusión de 10 estudios de casos. Con seguridad los lectores encontrarán inspiración y posibles modelos en estos estudios de casos. *BooksInShort* recomienda el libro de Deiser a directores ejecutivos, capacitadores, personal de recursos humanos y otros ejecutivos que deseen fomentar el aprendizaje.

Ideas fundamentales

- El aprendizaje es esencial para el éxito corporativo, pero los modelos tradicionales son muy limitados.
- El aprendizaje no es sólo intelectual. También es emocional, social y ético.
- Para que el aprendizaje tenga importancia, tiene que actuar sobre él en un contexto específico.
- El aprendizaje tiene que darse en toda la organización. Debe conducir a la estrategia, habilitarla y desarrollarla.
- El aprendizaje tradicional se enfocaba en el individuo. Hoy en día, la estructura de su organización debe apoyar un aprendizaje más amplio.
- El aprendizaje debe ir más allá de su empresa. Ayude a su cadena de suministro y a sus otros contactos claves a aprender.
- El aprendizaje es un factor significativo en la “generación de la estrategia, formulación de la estrategia y ejecución de la estrategia”.
- El aprendizaje puede ser “temático, analítico, emocional, social, político, ético o por acción”.
- Los participantes pueden alcanzar “la excelencia de la gente, excelencia organizacional y excelencia estratégica” como resultado de su capacitación.
- El aprendizaje ocurre en cinco niveles: “estandarizado, personalizado, cambio organizacional, iniciativas estratégicas de negocio y motor para la transformación de la industria”.

Resumen

El cambio de paradigma en el aprendizaje

Para tener éxito o incluso para sobrevivir, su organización debe ser capaz de aprender rápidamente y cambiar fundamentalmente. El contexto general de operaciones comerciales está pasando por un “cambio disruptivo”. Parte de este cambio es político – por ejemplo, el mundo sigue aún lidiando con las repercusiones del 11 de septiembre del 2001 – y otra parte es económica, pero la mayor parte es tecnológica. A medida que la economía global esté cada vez más impulsada por la información, las organizaciones “basadas en conocimiento” estarán en ascenso. Esto requiere nuevos modelos de negocios. Las compañías deben enfatizar las “competencias principales” a la vez que la “periferia” de cada organización se vuelve cada vez más importante.

“El éxito competitivo, si no es que la sola supervivencia, de la mayoría de las organizaciones actuales, depende en gran parte de su habilidad para

aprender, innovar y cambiar de manera continua, y a veces radical”.

La mayoría de los supuestos sobre lo que es el aprendizaje, cómo ocurre y a qué público debe enfocarse, está pasada de moda. Antes se veía el aprendizaje como un proceso intelectual, racional, con base en el aula. Esto tiene que cambiar. El verdadero aprendizaje “depende de un contexto”, y es el conocimiento que se obtiene lidiando con nuevas experiencias y perspectivas, y tejiendo una “tela social”. Los límites son esenciales – no como límites, sino como indicadores que le muestran en dónde tiene que enfocar su aprendizaje.

“Dimensiones del aprendizaje”

El material de aprendizaje en estas diferentes dimensiones lo ayuda a integrar el conocimiento adquirido en contexto y práctica:

- **“Aprendizaje temático”** – Aprenda sobre un tema específico.
- **“Aprendizaje analítico”** – Comprenda a través de nuevas conexiones y perspectivas.
- **“Aprendizaje emocional”** – Reflexione sobre sus emociones, experiencias y estándares.
- **“Aprendizaje social”** – Enfóquese en las relaciones humanas.
- **Aprendizaje político** – Estudie las estructuras que dan forma a organizaciones o comunidades.
- **“Aprendizaje ético”** – Tome en cuenta los estándares éticos y las consecuencias de las acciones.
- **“Aprendizaje por acción”** – Adquiera conocimiento a través de la acción. Este punto culminante del aprendizaje atraviesa todas las otras categorías.

“El verdadero aprendizaje sucede únicamente cuando se convierte en acción y a través de la acción es como demostramos conocimiento”.

Aplique estos modos de aprendizaje para evaluar la “excelencia de la gente”, al determinar si su fuerza laboral tiene las habilidades y el conocimiento necesarios. Después, evalúe la “excelencia organizacional”, al investigar “las estructuras de negocios, de incentivos y de comunicaciones”, para asegurarse de que apoyan el aprendizaje. El área más complicada es la “excelencia estratégica”, que desarrolla el liderazgo y la perspicacia. Ocupese de estas áreas con el “modelo de cinco niveles de intervenciones de aprendizaje”:

1. **“Aprendizaje estandarizado”** – Utilice instrucción tradicional para enseñar conocimientos generales y habilidades básicas, como idiomas.
2. **“Aprendizaje personalizado”** – Modifique los programas de aprendizaje para que cumplan con su situación específica.
3. **“Cambio organizacional”** – Utilice este nivel motivado por el aprendizaje para enfocarse, en contexto, en las “herramientas, intervenciones y políticas” necesarias para estimular las transiciones corporativas.
4. **“Iniciativas estratégicas de negocios”** – Aplique el aprendizaje (por ejemplo, métodos para desarrollar estrategias) en la totalidad de una unidad de la empresa.
5. **“Motor para la transformación de la industria”** – Proporcione el aprendizaje a través de toda una red industrial, incluidas otras organizaciones. Para ello se necesitan habilidades políticas muy agudas.

“Todas las mejoras de procesos de Six Sigma en el mundo no pueden reparar el daño de un empleado gruñón que no trata al cliente con respeto ni demuestra estar comprometido con la excelencia en el servicio”.

Con frecuencia las compañías dejan el reto del aprendizaje avanzado al departamento de recursos humanos, que por lo general no puede alcanzar por sí mismo la meta de cambiar la manera en que la gente percibe el aprendizaje. Aprender no es sólo un programa antes, después o fuera del trabajo. Para demostrar lo intrínseco que es el aprendizaje, genere un ciclo en el que “el aprendizaje impulse al negocio y el negocio impulse el aprendizaje”. Para convertir su negocio en un “motor de innovaciones”, necesita convertirse en una empresa “impulsada por el aprendizaje”. La transformación de su empresa de esta manera permite que la estrategia y el aprendizaje converjan. Tradicionalmente, el aprendizaje tenía una relación estrecha y específica con la estrategia. Los responsables de la estrategia la crearon y los responsables del aprendizaje enseñaron a la gente cómo llevarla a cabo. Uno apoyaba al otro, aunque eran distintos. Esa época ya pasó, junto con la era de las estrategias secretas o de arriba hacia abajo. Las jerarquías son cada vez más horizontales. Ahora todos los gerentes deben involucrarse en la estrategia.

Encuentre un modelo: Iniciativas exitosas de aprendizaje corporativo

Las iniciativas exitosas de aprendizaje varían de una organización a otra. Sin embargo, estas 10 experiencias de aprendizaje corporativo ofrecen ejemplos interesantes de programación:

1. **UniCredit** – Uno de los bancos más importantes de Europa, UniCredit es una organización relativamente nueva que se formó en 1998 al combinarse nueve bancos italianos. Desde entonces ha agregado más bancos de Polonia, Bulgaria, Eslovaquia, la República Checa, Alemania y Turquía. UniCredit trató de unificar estos diversos bancos en un solo modelo de negocios. Sus líderes se fijaron la meta de asegurar que “el asesor más adecuado” atendiera a cada uno de los clientes. Esto solidificó la necesidad de contar con líderes capacitados, así que UniCredit creó el centro UniManagement Center en Turín para crear una cultura vital de aprendizaje.
2. **Siemens** – En el 2005, Siemens inició el programa de capacitación Excelencia en el Liderazgo de Siemens (SLE, por sus siglas en inglés) para responder a un problema generalizado: Con frecuencia, los líderes corporativos no tienen una fuente para el aprendizaje continuo, aunque deban pensar con agilidad y servir como modelos para sus subordinados. El director ejecutivo Klaus Kleinfeld responsabilizó a Marion Horstmann del desarrollo del programa. Como la experimentada consultora que es, Horstmann repetidamente tomó opciones desafiantes, e invitó a los 12 “líderes más exigentes y críticos” de la empresa a su taller inaugural, con la esperanza de conquistarlos a ellos primero. La sesión generó un ímpetu generalizado. Todos los ejecutivos de Siemens participaron ya, y se están desarrollando nuevos programas.
3. **ABB Stotz-Kontakt** – Con demasiada frecuencia, cuando las empresas tienen problemas, recortan el financiamiento para el aprendizaje corporativo. Esta unidad de ABB hizo exactamente lo contrario. Su nuevo líder, Ferenc Remenyi, utilizó el aprendizaje para darle la vuelta a la compañía. A pesar de los despidos y la reestructuración, se propuso cambiar la percepción de los trabajadores de la fábrica. Les pidió que se hicieran responsables de su área de trabajo empezando por limpiarla. Remodeló las instalaciones para ayudar a cambiar su manera de pensar. Los talleres de capacitación corporativa ayudaron a los gerentes a atender áreas problemáticas y a identificar “pioneros” que pudieran comunicarse con los trabajadores sobre la necesidad de cambio. El proceso de

Remenyi – empezar por poco, dirigir la fuerza laboral para que se convierta en equipo, hacer que los procesos sean transparentes y mostrar su compromiso – dio el giro total a ABB.

4. **EnBW** – EnBW, una empresa europea de servicios públicos, fue creada al fusionar empresas con culturas muy diferentes. Para resolver sus divisiones internas, fundó una academia de aprendizaje dirigida por Dagmar Woyed-Köhler, quien cree que “la cultura es la fuente de donde emana todo lo demás”. La academia organizó talleres para unificar la cultura, y empezó por identificar, expresar y compartir los 10 valores críticos de la compañía. Los participantes de los talleres resaltaron áreas en las que EnBW cumplía con sus valores, en las que se necesitaba trabajo y la diferencia que hacían sus valores para la supervivencia de la empresa.
5. **BASF** – Esta compañía química se enfrentó con un reto común a todas las empresas de alta tecnología: Cayó en el hábito de sustentar todas sus acciones en investigación, altos conocimientos técnicos y desarrollo de productos, en vez de en las necesidades del cliente. BASF lanzó su “campana de perspectivas” para replantear su estrategia. Los líderes de BASF encontraron nuevos mercados y reconsideraron su posicionamiento. Deliberadamente hicieron que BASF se centrara en ayudar a los clientes a alcanzar el éxito. Diferenciar las relaciones con sus consumidores ayudó a BASF a atender mejor cada uno de los segmentos del mercado.
6. **Ejército de Estados Unidos** – El ejército es una organización jerárquica. Las órdenes vienen desde arriba y la información fluye de regreso escaleras arriba antes de divulgarse a los soldados – obviamente un tema delicado para ellos. Por ejemplo, algunos soldados terminaron su misión de mantenimiento de la paz en Somalia antes de que el ejército publicara su “libro blanco” sobre ese país. La solución es una comunidad de práctica habilitada por tecnología de la información contemporánea. Los amigos Tony Burgess y Nate Allen, que estaban al mando de diferentes unidades del ejército, a menudo se involucraban en conversaciones informales sobre liderazgo. Establecieron un “portal virtual” llamado CompanyCommand, en el que otros podían compartir experiencias. Sus foros dieron a los miembros del servicio un lugar para intercambiar historias, hacer preguntas y obtener ayuda. Una vez que despegó, los militares apoyaron oficialmente a CompanyCommand.
7. **PricewaterhouseCoopers** – El programa Ulises de PricewaterhouseCoopers fomenta una “nueva raza” de líderes globales a largo plazo. Tiene el nombre del héroe épico Ulises quien peleó en la Guerra de Troya y después vagó por el mundo 10 años antes de regresar a casa transformado por sus aventuras. El programa suscita ese tipo de cambio personal al tratar de generar “momentos ¡ajá!” individuales, a través de una experiencia transformacional extendida. La empresa selecciona cuidadosamente a unas 20 ó 25 personas cada año para el programa Ulises. Los participantes se enfrentan con un proyecto de servicio de ocho semanas “en un ambiente de prueba”. Hasta el momento, los lugares se han extendido desde Belice hasta Namibia. Los participantes trabajan con organizaciones no gubernamentales (ONGs) para ayudar a – y aprender de – comunidades locales.
8. **European Aeronautics Defense and Space Corporation (EADS)** – Los proyectos de esta compañía necesitan años, incluso décadas, para madurar y sus expertos técnicos deben trabajar juntos durante estos periodos tan largos. EADS se enfrentó con un dilema: Sus expertos, personas con habilidades intelectuales excepcionales, estaban envejeciendo y a punto de jubilarse. EADS necesitaba desarrollar un “canal de expertos”. Los líderes de EADS examinaron sus prácticas y también encontraron que tendían a promover expertos técnicos a la gerencia, área en la que no tenían grandes conocimientos. La organización estableció una carrera gerencial y una “escalera de expertos” separada, que reconocía tres niveles de conocimientos, conocía los logros de los expertos y los recompensaba por obtener y mantener su nivel de conocimiento.
9. **Novartis** – Novartis, líder global en farmacéutica, se enfrentó con dos desafíos relacionados en China. Primero, el negocio dependía de “*guanxi* – redes personalizadas de influencia y relaciones sociales”. Segundo, Novartis quería contratar gerentes chinos, pero pocos estaban preparados y aquellos que contrataba frecuentemente se iban rápido, utilizando a Novartis como trampolín para alcanzar posiciones más altas. El Centro de Aprendizaje de Novartis en China fue la solución. Creó un programa “mini-MBA” para satisfacer la necesidad de gerentes de Novartis. La empresa trabajó con la universidad de Beijing, que conoce tanto los mercados chinos como el ámbito de negocios occidental. Los gerentes se comprometen a trabajar para Novartis durante dos años después de terminar el programa. El programa generó retención y elevó el perfil de Novartis en China.
10. **Deutsche Post DHL** – DHL hace millones de entregas diarias en docenas de países. Empezó una iniciativa de aprendizaje para mejorar el servicio al cliente y para unificarse después de una fusión. Aprovechando una “iniciativa de Six Sigma”, los líderes de DHL revisaron sus procesos sistemáticamente. Identificaron y evaluaron métodos de mejoras, los implementaron y evaluaron los resultados. El reto fue conseguir que miles de trabajadores cambiaran su comportamiento cotidiano. DHL desarrolló talleres estandarizados de dos a tres horas con el fin de orientar a los empleados y servir de modelo para que los gerentes los utilicen al dirigir otras reuniones.

Sobre el autor

Roland Deiser es fundador y presidente ejecutivo del Foro Europeo de Aprendizaje Corporativo. Es miembro numerario de la Escuela Annenberg de la Universidad del Sur de California.