



Un estudio reciente de CIPD identificó que las empresas que más innovan en el aprendizaje consiguen mejorar la productividad de las personas en el trabajo en un 76 por ciento y responden con mayor rapidez a cambios en el entorno (un 66 por ciento versus una media de 16 por ciento). El aprendizaje cobra cada vez más importancia, debido a las posibilidades y exigencias de la tecnología y la imperiosa necesidad de diferenciarse en el mercado global. Sin embargo, pocas organizaciones tienen claro los resultados a esperar o la mejor manera de “rentabilizar” el aprendizaje. Antes de lanzarse a la carrera de uso de aplicaciones colaborativas o de presumir de ecosistemas porque se han creado grupos en Yammer, conviene pararse a pensar qué significa ser “una organización que aprende” y valorar cómo podemos implantar, no solo los sistemas, sino también los hábitos necesarios para que el conocimiento realmente fluya.

### **POR QUÉ ES NECESARIO FOMENTAR EL APRENDIZAJE**

En la actualidad confluyen distintas circunstancias que hacen patente la necesidad de aprender a aprender en las compañías:

- La agilidad como clave para la competitividad global, entendiendo por este concepto la flexibilidad, capacidad de adaptación y rapidez en la ejecución.
- La evolución hacia organizaciones más planas y dispersas, en las que las personas ejercen mayor autonomía y responsabilidad.
- La disponibilidad de la tecnología para la mayoría de las personas, a todas horas y

## Gestión del cambio



en todos los sitios, perfectamente compatible con la actividad social, aunque el uso en las compañías suele ser más limitado que en la vida personal.

- Nuevos hábitos de estudio; hay que reconocer que España ha tardado en adoptar técnicas de aprendizaje colaborativo que fomentan la iniciativa.

El aprendizaje es – y debe ser - una apuesta estratégica. Uno de los libros más influyentes de los últimos 75 años, según *Harvard Business Review*, “*The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*”, describe cinco disciplinas que son incluso más relevantes hoy que cuando se escribió, y ahora la infraestructura tecnológica las potencia. Su autor, Senge, fue de los primeros en describir el aprendizaje del equipo, fundamental hoy en el trabajo por proyectos o en equipos autónomos, cuando además tenemos más fácil compartir y generar conocimientos gracias a la tecnología. Hizo hincapié en cambiar nuestros “modelos mentales”, en la necesidad de una visión compartida como catalizadora de la innovación

# ¿Qué falta para que las organizaciones (por fin) aprendan a aprender?



y en la “maestría personal” como el aprendizaje continuo, así como en el pensamiento sistémico de interrelaciones: todas ellas son disciplinas críticas para gestionar la complejidad y los cambios de nuestro entorno VUCA. De hecho, su definición de las organizaciones que aprenden, parece escrita ayer “aquellas en las que las personas no paran de aumentar su capacidad de lograr los resultados que deseen, en las que se fomentan nuevos modelos de pensamiento y se libera la aspiración colectiva y donde las personas continuamente aprenden a ver el conjunto (en vez de solo las partes).”

## QUÉ SIGNIFICA SER UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Siendo estas disciplinas tan relevantes, ¿por qué no se han aplicado más para fomentar el aprendizaje y ganar en competitividad? La razón principal, según la propia HBR, radica en la falta de una metodología práctica para facilitar la implantación y medición. Para ello, una organización

debe trabajar en tres ámbitos: los objetivos, las personas y la infraestructura.

En primer lugar, definir los resultados esperados del aprendizaje en términos de impacto en el rendimiento de la organización e incluso en su entorno, marcando objetivos de innovación, de satisfacción de clientes, e incluso socioeconómicos. Según CIPD, el 92 por ciento de las organizaciones que aprenden, involucran a sus *stakeholders* en el diseño e implantación de programas, versus un 39 por ciento del resto de empresas. Esto redundará en el alineamiento con prioridades estratégicas y el reconocimiento del valor del aprendizaje para el negocio.

Segundo, hacer protagonistas a las personas: no son asistentes a la formación (sea presencial u online), sino agentes activos que aprenden de la experiencia para generar y compartir conocimientos. Esto exige adaptar la oferta a distintas necesidades, en función de la experiencia o la actividad (evitando el “café para todos”) a la vez que identificar necesidades compartidas, aprovechándolas

para socializar el aprendizaje y crear conexiones entre personas o grupos. Pueden incluso crear ecosistemas más allá de la organización: un ejemplo de ello se encuentra en el nuevo plan estratégico de la *National Science and Technology Council* estadounidense para fomentar la educación en las carreras STEM. Entre los objetivos, figura “fomentar ecosistemas STEM que unen distintas comunidades”, señalando la importancia de alinear los esfuerzos y perspectivas de entidades educativas y de investigación con asociaciones sociales de todo tipo, empresas, fundaciones, ONGs y la administración local, regional y federal, superando límites geográficos o institucionales.

En tercer lugar, crear un entorno que provee la infraestructura de procesos y herramientas en función de las necesidades organizativas y de las personas. Los procesos deben facilitar la comunicación y que se comparta información y opiniones más allá de los límites departamentales o incluso de la empresa. La tecnología facilita el aprendizaje, pero solo en la medida de su diseño: los LMS, que en su día parecían la solución a la gestión del aprendizaje y del conocimiento, en la práctica resultaron ser poco más repositorios de contenidos estructurados de manera tradicional.

## EL APRENDIZAJE EN ACCIÓN: ECOSISTEMAS

Todo esto exige flexibilidad en cuanto al momento y el método de aprendizaje, para lograr los objetivos propuestos (adiós a los planes de formación prediseñados en los que el coste prima más que los resultados). Aunque se predica la metodología de aprendizaje 70:20:10, en la realidad las eficiencias del 10 por ciento, junto con la facilidad de medición de la actividad – no siempre tan-

to de los resultados - han ganado la batalla en muchas organizaciones.

Se habla mucho de los ecosistemas de aprendizaje, pero aún pocas organizaciones en España los implantan. La Universidad de Mondragón, que trabaja estrechamente con empresas para reforzar el aprendizaje organizacional y estratégico,

especifica los siguientes procesos clave: “identificar, filtrar, organizar, transformar y socializar el conocimiento estratégico para la organización a través de las personas y su aprendizaje”.

Esto implica concienciación, planificación y apoyo para reforzar la autonomía de las personas y asegurar los avances

en un contexto de aprendizaje menos estructurado y más cercano a su realidad.

El ecosistema supone identificar y reforzar colectivos que asumen la responsabilidad y el protagonismo de su aprendizaje y de lo que aporta al negocio. Pueden encontrarse en distintos lugares o situaciones, por lo que necesitarán acceso a recursos con opciones flexibles de aprendizaje: redes sociales, plataformas y contenidos “micro” o acceso a expertos. Los procesos y herramientas deben ser orientados al refuerzo del desempeño individual y grupal, fomentando hábitos de aprendizaje experiencial y mejora continua en el trabajo.

En las organizaciones que aprenden, Recursos Humanos aporta valor ayudando al negocio a traducir sus prioridades en acciones de aprendizaje, adecuando la metodología y los recursos para que sean compatibles con la actividad y las personas, y capacitándoles en función de sus necesidades.

Es un facilitador, que sacrifica el control para aumentar su impacto. Toca aprender a aprender. ■

## Los ecosistemas de aprendizaje precisan concienciación, planificación, refuerzo de la autonomía y un contexto menos estructurado