



Harvard Business Review
América Latina

¿Es la suya una organización de aprendizaje?

por David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Francesca Gino

Marzo 2008

Reimpresión R0803H-E

Al usar esta herramienta de evaluación, las empresas pueden identificar las áreas en las cuales necesitan fomentar el intercambio de conocimiento, el desarrollo de las ideas, el aprendizaje a partir de los errores y el pensamiento holístico.

¿Es la suya una organización de aprendizaje?

por David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Francesca Gino

TAL VEZ LOS LÍDERES creen que para que sus organizaciones aprendan, sólo es necesario articular una visión clara, proporcionar los incentivos correctos a los empleados, y brindar mucha capacitación. Este supuesto no es solamente deficiente sino que es riesgoso en un contexto de competencia que se agudiza, de avances en tecnología y de cambios en las preferencias de los clientes.

Las organizaciones necesitan aprender más que nunca a medida que enfrentan estas fuerzas en crecimiento. Cada empresa debe convertirse en una *organización de aprendizaje*. El concepto no es nuevo. Prosperó en los años 90, estimulado por *La quinta disciplina* de Peter M. Senge (Granica, 1993) y un sinfín de publicaciones, talleres y sitios web. El resultado fue una visión convincente de una organización compuesta por empleados con la capacidad de crear, adquirir y

transferir conocimiento. Estas personas serían capaces de ayudar a sus empresas a cultivar la tolerancia, fomentar la discusión abierta, y pensar de manera holística y sistémica. Estas organizaciones de aprendizaje serían capaces de adaptarse a lo impredecible con mayor rapidez que sus competidores.

La impredecibilidad sigue muy presente hoy en día. Sin embargo, el ideal de la organización de aprendizaje aún no se ha hecho realidad. Tres factores han impedido el progreso. Primero, muchas de las primeras discusiones acerca de las organizaciones de aprendizaje eran descripciones de un mundo mejor más que prescripciones concretas. Enfatizaron en exceso el bosque y prestaron muy poca atención a los árboles. En consecuencia, las recomendaciones asociadas resultaron difíciles de implementar, y los ejecutivos no podían identificar la secuencia de pasos necesarios para avanzar. Segundo, el

concepto estaba dirigido a los CEO y a los altos ejecutivos en lugar de a los gerentes de divisiones y unidades más pequeñas donde se efectúa trabajo organizacional clave. Esos gerentes no contaban con un sistema para evaluar cómo el aprendizaje de sus equipos estaba aportando a la organización en general. Tercero, faltaban estándares y herramientas para la evaluación. Sin éstos, las empresas podían terminar declarando su triunfo antes de tiempo o adquiriendo el convencimiento de que progresaban sin primero explorar aspectos específicos o sin compararse rigurosamente con sus pares.

En este artículo, abordamos esas deficiencias presentando una herramienta del tipo encuesta, exhaustiva y concreta, para evaluar el aprendizaje dentro de una organización. Construida desde abajo hacia arriba, nuestra herramienta mide el aprendizaje que ocurre en un departamento, una oficina, un proyecto o una división, es

decir, una unidad organizacional de cualquier tamaño que tiene importantes actividades de trabajo compartidas o coincidentes. Nuestro instrumento permite a su empresa compararse con puntajes referenciales recopilados desde otras empresas; hacer evaluaciones entre distintas áreas de la organización (por ejemplo, ¿cómo aprenden distintos grupos, comparados entre sí?); y escudriñar profundamente dentro de unidades individuales. En cada caso, el poder radica en las comparaciones, no en los puntajes absolutos. Usted podría encontrar que un área considerada como una fortaleza dentro de su organización es menos robusta que las de otras organizaciones. En suma, la herramienta le brindará una visión más amplia, más aterrizada de cuán bien aprende su empresa y con qué grado de destreza perfecciona sus estrategias y procesos. Cada organización –y cada unidad dentro de éstas– necesita esa perspectiva amplia para medir con exactitud su aprendizaje en comparación con el de sus pares.

Los bloques de construcción de la organización de aprendizaje

En las últimas dos décadas, la investigación organizacional ha revelado tres amplios factores que son clave para el aprendizaje y la adaptabilidad organizacional: un entorno que apoye el aprendizaje, procesos y prácticas concretos de aprendizaje, y una conducta de liderazgo que lo refuerce. Hemos denominado a estos factores los *bloques de construcción de la organización de aprendizaje*. Cada bloque y sus distintos subcomponentes, aunque esenciales para el todo, son independientes y pueden ser medidos por separado. Ésta es la primera vez que está disponible un análisis tan desagregado.

Nuestra herramienta está estructurada en torno a los tres bloques de construcción y permite que las empresas midan

sus capacidades de aprendizaje con gran detalle. Le mostraremos que las organizaciones no se desempeñan consistentemente en los tres bloques, ni tampoco en las varias sub-categorías y subcomponentes. Aquel hecho demuestra que distintos mecanismos operan en cada área de bloques de construcción y que posiblemente se requiera de distintas actividades de apoyo para mejorar el desempeño en cada una éstas. Las empresas y sus unidades tendrán que abordar sus fortalezas y debilidades específicas para prepararse para el aprendizaje en el largo plazo. Dado que los tres bloques de construcción son lo suficientemente genéricos para ser evaluados por ejecutivos y empresas de todo tipo, nuestra herramienta permite a nuestras organizaciones segmentar y fragmentar los datos de maneras que sean particularmente útiles para ellas. Pueden desarrollar perfiles de sus propios enfoques al aprendizaje y luego pueden compararse con un grupo de participantes referenciales. Para entender el valor de estas comparaciones, estudiemos a fondo cada uno de los bloques de construcción de una organización de aprendizaje.

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 1: Un entorno que apoye el aprendizaje. Un entorno que apoye el aprendizaje tiene cuatro características distintivas.

Seguridad psicológica. Para aprender, los empleados no pueden temer ser humillados o marginados cuando no concuerdan con sus pares o con las figuras de autoridad, cuando hacen preguntas ingenuas, confiesan haber cometido un error, cuando presentan una opinión minoritaria. Más bien, deben sentirse cómodos al expresar sus pensamientos acerca del trabajo que están efectuando.

Apreciación de las diferencias. El aprendizaje ocurre cuando las personas toman conciencia de las ideas discordantes. Reco-

nocer el valor de perspectivas funcionales en pugna y de visiones de mundo alternativas aumenta la energía y la motivación, genera un pensamiento fresco, e impide el letargo y la divagación.

Apertura a las ideas nuevas. El aprendizaje no sólo se trata de corregir errores y resolver problemas. También se trata de crear enfoques novedosos. A los empleados se les debe motivar para que corran riesgos y exploren lo no probado y lo desconocido.

Tiempo para la reflexión. Demasiados ejecutivos son evaluados sólo por el número de horas que trabajan y las tareas que logran. No obstante, cuando las personas están demasiado ocupadas o estresadas por plazos y presiones de calendarios de trabajo, su capacidad para pensar de manera analítica y creativa se ve debilitada. Son menos capaces de diagnosticar problemas y aprender de sus experiencias. Los entornos que apoyan el aprendizaje asignan tiempo para una pausa en la acción y fomentan una evaluación reflexiva de los procesos de la organización.

Para cambiar una cultura de culpabilización y silencio respecto de los errores en los hospitales infantiles Children's Hospitals y Clinics of Minnesota, la directora de operaciones, Julie Morath estableció una nueva política de "reportar sin culpabilizar" que reemplazó los términos amenazantes como "errores" e "investigaciones" con términos menos emocionalmente cargados como "accidentes" y "análisis". Para Morath, la cultura de un hospital debe ser una donde, en sus palabras, "todos trabajan juntos para entender la seguridad, identificar los riesgos y reportarlos sin temer a la culpabilización". Como resultado, la gente empezó a colaborar en toda la organización y a conversar sobre las conductas, políticas y sistemas que ponían en riesgo a los pacientes, y a cambiarlos. Con el paso del tiempo, estas actividades de aprendizaje tuvieron como resultado reducciones medibles en decesos y enfermedades prevenibles en la institución.

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 2: Procesos y prácticas concretos de aprendizaje. Una organización de apren-

David A. Garvin (dgarvin@hbs.edu) es C. Roland Christensen Professor of Business Administration y presidente del Teaching and Learning Center, y Amy C. Edmondson (aedmondson@hbs.edu) es Novartis Professor of Leadership and Management y dirige los programas doctorales en Harvard Business School en Boston. Francesca Gino (fgino@andrew.cmu.edu) es profesora asistente visitante de conducta y teoría organizacional en Carnegie Mellon University en Pittsburgh.

dizaje no se cultiva sin esfuerzo. Es el producto de una serie de pasos concretos y de actividades ampliamente distribuidas, semejantes a la forma de operar de los procesos de una empresa como la logística, la facturación, el cumplimiento de pedidos y el desarrollo de productos. Los procesos de aprendizaje incluyen la generación, recopilación, interpretación y disseminación de la información. Incluyen la experimentación para desarrollar y someter a prueba nuevos productos y servicios; la recolección de información para rastrear tendencias competitivas, de clientes, y tecnológicas; un análisis e interpretación disciplinados para identificar y resolver problemas; y educación y capacitación para desarrollar a los empleados nuevos y a los ya establecidos.

Para que tenga el máximo impacto, el conocimiento debe ser compartido de formas sistemáticas y claramente definidas. El intercambio puede efectuarse entre individuos, grupos u organizaciones completas. El conocimiento se puede mover lateralmente o verticalmente dentro de una empresa. El proceso de compartir conocimiento puede, por ejemplo, estar enfocado internamente, y orientado hacia la acción correctiva. Inmediatamente después de que se concluye un proyecto, el proceso podría exigir auditorías posteriores o evaluaciones que luego se comparten con otros que efectúan tareas similares. El proceso de compartir conocimiento también puede estar orientado hacia fuera; por ejemplo, podría incluir foros regularmente programados con clientes o expertos en temas puntuales para que brinden sus visiones acerca de las actividades o desafíos de la empresa. En conjunto, estos procesos concretos aseguran que la información esencial se mueva rápida y eficazmente hacia las manos y las cabezas de quienes la necesitan.

Tal vez el ejemplo más conocido de este enfoque es el proceso de evaluación después de la acción (AAR, por *After Action Review*) del Ejército de Estados Unidos, el cual en la actualidad se usa extensamente en muchas empresas, y que consiste en una entrega de información sistemática después de cada misión, proyecto o activi-

dad importante. Este proceso se sustenta sobre cuatro simples preguntas: ¿Qué queríamos hacer en primer lugar? ¿Qué fue lo que de hecho ocurrió? ¿Por qué ocurrió? ¿Qué haremos la próxima vez? (¿Cuáles actividades preservamos y cuáles mejoramos?) En el ejército, las lecciones ascienden y descienden rápidamente a lo largo de la cadena de mando, y lateralmente mediante sitios web autorizados. Luego, los resultados son codificados por el Center for Army Lessons Learned, o CALL. Esta disseminación y codificación del aprendizaje es vital para cualquier organización.

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 3: Liderazgo que refuerza el aprendizaje.

El aprendizaje organizacional es fuertemente influido por la conducta de los líderes. Cuando los líderes cuestionan y escuchan en forma activa a los empleados –impulsando así el diálogo y el debate– las personas de la institución se sienten motivadas a aprender. Si los líderes señalan la importancia de dedicar tiempo a identificar problemas, transferir conocimiento, y a efectuar reflexivas auditorías posteriores, lo más probable es que estas actividades prosperen. Cuando las personas que ostentan el poder demuestran mediante su propia conducta que están dispuestas a considerar distintas visiones, los empleados se sienten con mayor poder para ofrecer nuevas ideas y opciones.

Harvey Golub, ex presidente de American Express, era famoso por su capacidad de enseñar a los empleados y ejecutivos. Impulsaba con tesón el razonamiento activo, y obligaba a los ejecutivos a que pensarán creativamente y de formas inesperadas. Un subordinado observó que a menudo “se acercaba a las ideas desde un ángulo distinto” para asegurarse de que los enfoques convencionales no fueran aceptados sin primero ser escrutados. “Lo que más me interesa no es que la gente tenga la respuesta correcta sino que estén pensando en los problemas de la forma correcta”, nos dijo Golub. “¿Qué criterios usan? ¿Por qué piensan cómo piensan? ¿Qué opciones han considerado? ¿Con qué premisas cuentan? ¿En qué se basan?”

Sus preguntas no tenían como objetivo brindar respuestas específicas sino generar una discusión verdaderamente abierta.

Los tres bloques de construcción del aprendizaje organizacional se refuerzan entre sí y, en cierto grado, coinciden. Así como las conductas de liderazgo ayudan a crear y sostener entornos que apoyan el aprendizaje, estos entornos hacen que sea más fácil que los ejecutivos y empleados ejecuten procesos y prácticas concretos de aprendizaje fácilmente y con más eficacia. Este círculo virtuoso continúa, ya que los procesos concretos brindan oportunidades para que los líderes se comporten de formas que fomentan el aprendizaje y para que cultiven esas conductas en los demás.

Usos para la herramienta de aprendizaje organizacional

Nuestra herramienta de diagnóstico online está diseñada para ayudarle a responder dos preguntas acerca de la unidad organizacional que usted dirige o en la que trabaja: “¿En qué grado está funcionando su unidad como una organización de aprendizaje?” y “¿Cuáles son las relaciones entre los factores que afectan el aprendizaje en su unidad?” Las personas que responden la encuesta clasifican el grado de exactitud con el cual una serie de oraciones cortas y descriptivas en cada uno de los tres bloques de construcción del aprendizaje describen su organización y la cultura de aprendizaje de ésta. Para ver la lista de declaraciones en la encuesta completa, información acerca de dónde encontrarla online, y detalles sobre cómo funciona, vea el recuadro “Evalúe la profundidad de aprendizaje en su organización”.

Hay dos formas primordiales de usar la encuesta. Primero, un individuo puede responderla para obtener una rápida comprensión de su unidad de trabajo o equipo de proyecto. Segundo, varios miembros de una unidad pueden responder la encuesta y sacar un promedio de sus puntajes. De todos modos, el próximo paso es comparar las evaluaciones grupales o individuales con los puntajes referenciales genera-

les provenientes de nuestro grupo de organizaciones referentes. Los datos referenciales están estratificados en cuartiles –es decir, el 25% inferior, el próximo 25%, y así sucesivamente, para cada atributo– organizados en torno a una mediana (vea el recuadro “Puntajes referenciales para la encuesta sobre la organización de aprendizaje”). Una vez que haya obtenido sus propios puntajes online, usted podrá identificar el cuartil al cual corresponden sus puntajes y reflexionar respecto de cómo se comparan con sus expectativas anteriores respecto de dónde está situado.

Cuando haya comparado los puntajes individuales o de las unidades con los puntajes referenciales, es posible identificar las áreas de excelencia y oportunidades para la mejoría. Si los empleados en distintas unidades quisieran responder la encuesta sería posible hacer comparaciones entre unidades o a nivel de empresa. Aun si sólo dos personas de distintas partes de una empresa comparan sus puntajes, pueden identificar diferencias culturales, similitudes, y aquellas cosas que pueden aprender el uno del otro. Es posible que también descubran que su unidad –o incluso la empresa– está rezagada en varias

áreas. Al reunir los puntajes individuales o los de las unidades, las organizaciones en general pueden comenzar a abordar problemas específicos.

El autodiagnóstico de Eutilize

Considere cómo los ejecutivos de una importante empresa europea de servicios básicos, a la cual llamaremos Eutilize, usaron la encuesta para evaluar cuán preparada estaba la empresa y cuánto había avanzado en el proceso de transformarse en una organización de aprendizaje. En el segundo semestre de 2006, 19 ejecutivos de nivel medio respondieron la encuesta. An-

Evalúe la profundidad de aprendizaje en su organización

Esta encuesta de diagnóstico, que se contesta online, está diseñada para ayudarle a determinar cuán bien funciona su empresa como organización de aprendizaje. La versión interactiva completa, disponible en inglés en los.hbs.edu, incluye todas las declaraciones para la auto-evaluación a la derecha; éstas están divididas en tres secciones, cada una de las cuales representa un bloque de construcción de la organización de aprendizaje. En los dos primeros bloques, su tarea consiste en clasificar, usando una escala de siete puntos, con qué precisión describe cada declaración a la unidad organizacional en la que usted trabaja. En el tercer bloque, su tarea es clasificar con qué frecuencia los ejecutivos (o ejecutivo) a quienes usted reporta ejemplifican la conducta descrita.

Un sistema dinámico de puntajes online sintetiza sus clasificaciones (algunos reciben un puntaje invertido dado que reflejan conductas no deseadas) y brinda un puntaje calculado para cada bloque de construcción y subcomponente. Los puntajes sintetizados luego son convertidos en una escala de cero al 100 para facilitar las comparaciones con otras personas en su unidad y otras unidades en su organización. Además, usted podrá comparar sus puntajes con datos referenciales que aparecen en la tabla de la página 114.

Visite learning.tools.hbr.org para ver una versión corta en inglés de esta encuesta y para listas de fuentes recomendadas de recursos de aprendizaje apropiados para sus resultados. Para ver la herramienta interactiva completa, con los puntajes, visite los.hbs.edu.

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 1

Un entorno que apoye el aprendizaje

Seguridad psicológica

En esta unidad, es fácil expresar lo que a uno le preocupa.

Si uno comete un error, a menudo le recriminan al respecto.*

Las personas de esta unidad habitualmente se sienten cómodas al hablar de problemas y desacuerdos.

Las personas de esta unidad están deseosas de compartir información acerca de lo que funciona y lo que no funciona.

Guardar silencio es la mejor manera de progresar en esta unidad.*

Apreciación de las diferencias

Las diferencias de opinión siempre son valoradas en esta unidad.

A menos que una opinión sea consistente con lo que cree la mayoría de las personas en esta unidad, no será valorada.*

Esta unidad suele manejar las diferencias de opiniones privadamente o por fuera, en lugar de abordarlas directamente con el grupo.*

En esta unidad, las personas están abiertas a nuevas maneras de hacer el trabajo.

Apertura a las ideas nuevas

En esta unidad, las personas valoran las ideas nuevas.

A menos que una idea sea conocida desde hace tiempo, nadie en esta unidad querrá escucharla.*

En esta unidad, a las personas les interesa saber de mejores maneras de hacer las cosas.

En esta unidad, las personas a menudo se resisten a los enfoques no probados.*

Tiempo para la reflexión

Las personas de esta unidad están demasiado estresadas.*

A pesar de la carga laboral, las personas de esta unidad buscan tiempo para evaluar cómo avanza el trabajo.

En esta unidad, las presiones de la agenda impiden que se haga un buen trabajo.*

En esta unidad las personas están demasiado ocupadas para invertir tiempo en mejorar.*

Simplemente no hay tiempo para la reflexión en esta unidad.*

tes de conocer sus puntajes, se les pidió a los participantes que calcularan dónde estaba ubicada Eutilize con relación a los resultados referenciales de otras empresas.

Prácticamente todos los participantes pronosticaron puntajes promedio o mejores, lo que reflejaba la meta declarada de la empresa de usar el conocimiento y las transferencias de mejores prácticas como fuente de ventaja competitiva. Pero los resultados en sí no validaron esos pronósticos. Para su gran sorpresa, los ejecutivos de Eutilize se clasificaron por debajo de la mediana de los puntajes de referencia en casi todas las categorías. Por ejemplo,

de un posible puntaje en escala de 100, se otorgaron 68 para el liderazgo, en comparación con mediana del puntaje referencial de 76. De igual forma, marcaron 58 en los procesos concretos de aprendizaje (versus la mediana del puntaje referencial de 74) y 62 para los entornos que apoyan el aprendizaje (versus la mediana de 71). Estos resultados revelaron a los ejecutivos de Eutilize que integrar las prácticas sistemáticas de aprendizaje en la organización requeriría mucho esfuerzo. Sin embargo, Eutilize y las organizaciones referenciales otorgaron los puntajes más bajos a los mismos indicadores, como experimenta-

ción y tiempo para la reflexión. En consecuencia, Eutilize no era inusual respecto de qué áreas necesitaba mejorar, sólo lo era en cuánto mejorar.

El cuadro que emergió no era inesperado para una empresa de servicios básicos que desde hacía mucho tiempo gozaba de monopolios en una pequeña cantidad de mercados y que sólo hacía poco había establecido unidades en otras áreas geográficas. Los indicadores que Eutilize clasificó en el cuartil inferior fueron la apertura a las nuevas ideas, la experimentación, el conflicto y el debate, y la transferencia de información, lo que evidenció que cam-

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 2

Procesos y prácticas concretos de aprendizaje

Experimentación

Esta unidad experimenta frecuentemente con nuevas formas de trabajar.

Esta unidad experimenta frecuentemente con nuevas ofertas de productos o servicios.

Esta unidad tiene un proceso formal para conducir y evaluar experimentos o ideas nuevas.

Esta unidad frecuentemente usa prototipos o simulaciones cuando prueba ideas nuevas.

Recopilación de información

Esta unidad sistemáticamente recopila información acerca de:

- competidores
- tendencias económicas y sociales
- clientes
- tendencias tecnológicas

Esta unidad frecuentemente compara su desempeño con el de:

- los competidores
- las mejores organizaciones de su categoría

Análisis

Esta unidad entabla debates y conflictos productivos durante las discusiones.

Esta unidad busca opiniones discrepantes durante las discusiones.

Esta unidad nunca se replantea visiones arraigadas durante las discusiones.*

Esta unidad frecuentemente identifica y discute supuestos subyacentes que podrían afectar decisiones clave.

Esta unidad nunca presta atención a visiones distintas durante las discusiones.*

Educación y capacitación

Los empleados recién contratados en esta unidad reciben una capacitación adecuada.

Los empleados experimentados en esta unidad reciben

- capacitación periódica y actualizaciones de capacitación
- capacitación cuando se cambian a un nuevo puesto
- capacitación cuando se lanzan nuevas iniciativas

En esta unidad se valora la capacitación.

En esta unidad se dispone del tiempo necesario para las actividades de educación y capacitación.

Transferencia de información

Esta unidad crea foros para reunirse con y aprender de

- expertos de otros departamentos, equipos o divisiones
- expertos de fuera de la organización
- clientes
- proveedores

Esta unidad comparte información regularmente con redes de expertos dentro de la organización.

Esta unidad comparte información regularmente con redes de expertos fuera de la organización.

Esta unidad comunica nuevos conocimientos a los tomadores clave de decisiones de manera rápida y exacta.

Esta unidad regularmente conduce auditorías posteriores y revisiones después de la acción.

BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN 3

Liderazgo que refuerza el aprendizaje

Mis superiores estimulan que otros participantes aporten en las discusiones.

Mis superiores reconocen sus propias limitaciones respecto del conocimiento, información o experticia.

Mis superiores hacen preguntas inquisitivas.

Mis superiores escuchan con atención.

Mis superiores fomentan la entrega de múltiples opiniones.

Mis superiores proporcionan tiempo, recursos e instancias para identificar problemas y desafíos organizacionales.

Mis superiores proporcionan tiempo, recursos e instancias para reflexionar sobre y mejorar el desempeño del pasado.

Mis superiores critican las opiniones que difieren de las suyas.*

* Oraciones que reciben un puntaje inverso

biar la cultura establecida de la empresa sería una tarea larga y difícil.

Los ejecutivos de Eutilize también descubrieron el grado en el cual sus modelos mentales acerca de sus propias maneras de pensar eran inexactos. Por ejemplo, aprendieron que muchas personas en su empresa creían que “análisis” era un área de fortaleza para Eutilize, pero interpretaron análisis como una tarea meramente relacionada con calcular cifras. Los resultados de la encuesta ayudaron a una comprensión más amplia del término análisis, y a pensar en el grado en el cual las personas prueban sus supuestos, participan en debates productivos, y buscan visiones que disienten. De hecho, cada una de esas áreas era una debilidad en la empresa. Este descubrimiento ayudó a que los ejecutivos de Eutilize comprendieran que sin un entorno más abierto y provisto de los procesos y el liderazgo adecuados, la empresa se toparía con dificultades al intentar implementar una nueva estrategia que acababa de adoptar.

La experiencia de Eutilize ilustra cómo nuestra herramienta de aprendizaje organizacional impulsa un debate reflexivo entre los ejecutivos acerca de su liderazgo y prácticas organizacionales. Sin datos concretos, estas reflexiones se pueden tornar abstractas y susceptibles a evaluaciones idiosincrásicas, y a desacuerdos a menudo emocionales acerca de la situación actual. Armados con los datos de la encuesta, los ejecutivos tuvieron un punto de partida para la discusión, y los participantes pudieron señalar conductas, prácticas o sucesos específicos que podrían explicar tanto los puntajes altos como los bajos. Los resultados también ayudaron a los ejecutivos de

Eutilize a identificar las áreas donde su empresa requería de atención especial.

Dado que los puntajes basados en la encuesta se derivan de percepciones, el mejor uso que Eutilize –o cualquier otra empresa– podía dar a los datos fue como un punto de inicio para la conversación y la auto-reflexión, no como la base única para la toma de decisiones. Las discusiones debían conducirse con un sano equilibrio entre lo que los

Puntajes referenciales para la encuesta sobre la organización de aprendizaje

Nuestros datos de referencia fueron derivados de encuestas a grandes grupos de altos ejecutivos de una variedad de sectores, quienes completaron un programa de gestión de ocho semanas de duración en Harvard Business School. Realizamos la encuesta por primera vez en el segundo trimestre de 2006 con 100 ejecutivos, con el fin de evaluar las propiedades estadísticas de la encuesta y para evaluar los conceptos subyacentes. En el tercer trimestre de ese año encuestamos a 125 altos ejecutivos más para usarlos como nuestros datos de referencia.

Cuando haya respondido todas las preguntas de la encuesta en los.hbs.edu, compare los puntajes promedio para las personas en su grupo con los puntajes referenciales en el siguiente gráfico. Si el puntaje de su grupo cae sobre o por debajo de la mediana en un bloque de construcción específico o subcomponente –especialmente si corresponden al cuartil inferior– considere la idea de iniciar programas para mejorar en esa área. Una posibilidad es crear un equipo que haga brainstorming respecto de estrategias específicas y concretas para fortalecer el área de debilidad. En cualquier bloque de construcción o subcomponente en el cual el puntaje de su grupo se encuentra por encima de la mediana, especialmente si corresponde al cuartil superior, considere la idea de asociarse con otras unidades en su organización que podrían beneficiarse de estrategias específicas y concretas que usted pueda articular y modelar para ellos en su área de debilidad.

Bloques de construcción y sus subcomponentes	Puntajes en escala				
	Cuartil inferior	Segundo cuartil	Mediana	Tercer cuartil	Cuartil superior
Entorno que apoya el aprendizaje					
• Seguridad psicológica	31–66	67–75	76	77–86	87–100
• Apreciación de las diferencias	14–56	57–63	64	65–79	80–100
• Apertura a las ideas nuevas	38–80	81–89	90	91–95	96–100
• Tiempo para la reflexión	14–35	36–49	50	51–64	65–100
Entorno de aprendizaje compuesto	31–61	62–70	71	72–79	80–90
Procesos y prácticas concretos de aprendizaje					
• Experimentación	18–53	54–70	71	72–82	83–100
• Recopilación de información	23–70	71–79	80	81–89	90–100
• Análisis	19–56	57–70	71	72–86	87–100
• Educación y capacitación	26–68	69–79	80	81–89	90–100
• Transferencia de información	34–60	61–70	71	72–84	85–100
Procesos de aprendizaje compuestos	31–62	63–73	74	75–82	83–97
Liderazgo que refuerza el aprendizaje					
Compuesto de este bloque	33–66	67–75	76	77–82	83–100

Nota: los puntajes en escala para el entorno de aprendizaje y procesos de aprendizaje fueron computados multiplicando cada puntaje inicial en la escala de siete puntos por 100 y luego dividiéndolo por siete. Para el liderazgo de aprendizaje, basado en una escala de uno a cinco, el divisor fue cinco.

académicos denominan “alegación e indagación”. La comunicación permitió a las personas expresar sus observaciones personales y sugerencias preferidas para la acción, pero también aseguró que todos se tomaran el tiempo para considerar detenidamente las perspectivas ajenas. Además, los ejecutivos aprendieron la importancia de usar ejemplos concretos para ilustrar sus interpretaciones, de referirse a prácticas o procesos específicos y de aclarar las observaciones. Finalmente, los participantes de Eutilize identificaron acciones específicas que debían llevarse a cabo. Si no lo hubieran hecho, las discusiones se podrían haber deteriorado hasta transformarse en sesiones improductivas de quejas.

Avanzar: cuatro principios

Nuestras experiencias en desarrollar, someter a prueba y usar esta encuesta nos ha brindado bastante conocimiento adicional para aquellos ejecutivos que buscan cultivar organizaciones de aprendizaje.

El liderazgo por sí solo no es suficiente. Al modelar las conductas deseadas—cuestionamiento sin prejuicios, escuchar y pensar, considerar varias opciones, y la aceptación de opiniones encontradas— los líderes probablemente fomenten un mayor aprendizaje. Sin embargo, las conductas del liderazgo orientado al aprendizaje por sí solas no son suficientes. Las dimensiones culturales y de proceso del aprendizaje parecieran requerir intervenciones más explícitas y dirigidas. Estudiamos en profundidad a docenas de organizaciones cuando desarrollamos las preguntas de nuestra encuesta y luego usamos la herramienta en cuatro empresas de diferentes tamaños, ubicaciones y misiones. Las cuatro obtuvieron puntajes más altos en el liderazgo de aprendizaje que en los procesos de aprendizaje concretos o entornos que apoyan el aprendizaje. El desempeño a menudo varía de una categoría a otra. Esto sugiere que instalar procesos formales de aprendizaje y cultivar un clima que apoya el aprendizaje requiere de pasos que van más allá de simplemente modificar la conducta del liderazgo.

Las organizaciones no son monolíticas. Los ejecutivos deben ser sensibles ante las diferencias entre procesos y conductas de distintos departamentos a medida que se esfuercen por construir organizaciones de aprendizaje. Los grupos podrían variar en cuanto a su enfoque o madurez de aprendizaje. Los ejecutivos deben ser especialmente sensibles a las culturas locales de aprendizaje, las cuales pueden variar sustancialmente entre las unidades. Por ejemplo, uno de los primeros estudios acerca de errores médicos documentó importantes diferencias en las tasas de errores reportados entre unidades de enfermería en el mismo hospital, lo que reflejaba variaciones en las normas y conductas establecidas por los gerentes de las unidades. En la mayoría de los entornos, una estrategia universal para construir una organización de aprendizaje probablemente no será exitosa.

El desempeño comparativo es el parámetro clave. El simple hecho de que una organización se otorgue un puntaje alto en un área específica de conductas o procesos de aprendizaje no quiere decir que esa área sea una fuente de ventaja competitiva. Curiosamente, la mayoría de las organizaciones que encuestamos identificaron los mismos ámbitos como sus áreas fuertes. En casi todos los casos, “apertura a las ideas nuevas” y “educación y capacitación” obtuvieron puntajes más altos que otros atributos o categorías, probablemente debido a sus vínculos obvios con la mejoría organizacional y el desarrollo personal. Un puntaje alto, por lo tanto, transmite una información limitada acerca del desempeño. Los puntajes más importantes respecto de los atributos de aprendizaje críticos son relativos; cómo su organización se compara con competidores o con datos referenciales.

El aprendizaje es multidimensional. Con demasiada frecuencia, los esfuerzos de las empresas por mejorar el aprendizaje se concentran en una sola área: más tiempo

para la reflexión, tal vez, o más uso de las auditorías posteriores y de las evaluaciones después de la acción. Sin embargo, nuestro análisis sugiere que cada uno de los bloques de construcción de una organización de aprendizaje (entorno, procesos, y conductas de liderazgo) es multidimensional y que esos elementos responden a fuerzas distintas. Existen varias formas para fortalecer el aprendizaje en una organización según cuál subcomponente se enfatiza; por ejemplo, cuando el objetivo es mejorar el entorno de aprendizaje, una empresa tal vez quiera centrarse en la seguridad psicológica y otra en el tiempo para la reflexión. Los ejecutivos deben ser muy cuidadosos cuando seleccionan las palancas del cambio y deben pensar ampliamente acerca de las opciones disponibles. Nuestra encuesta abre un abanico de posibilidades.

•••

La meta de nuestra herramienta para el aprendizaje organizacional es promover el diálogo, no la crítica. Todas las organizaciones que estudiamos encontraron que revisar sus puntajes de la encuesta les ofrecía la posibilidad de mirarse al espejo. Las discusiones más productivas eran aquellas donde los ejecutivos lidiaban con las implicaciones de sus puntajes, sobre todo las dimensiones comparativas (diferencias según nivel, sub-unidad, y otros), en lugar de simplemente evaluar el desempeño con dureza o favorablemente. Estos ejecutivos buscaban comprender las debilidades y fortalezas de sus organizaciones y pintar un cuadro honesto de sus culturas y liderazgo. Naturalmente, creemos que el mejor uso para la encuesta de la organización de aprendizaje no es como un reporte de conducta o un puntaje final, sino como un instrumento de diagnóstico; en otras palabras, como una herramienta para fomentar el aprendizaje. ☐

Reimpresión R0803H-E