

¿Cultura de aprendizaje para llevar?

Claves para transformarse en una organización que aprende

Muchos de los sectores tradicionales están enfrentando disrupción por nuevos competidores que ofrecen agilidad, innovación y gran capacidad de entrega. Para continuar siendo competitivos y prosperar en estos tiempos tan cambiantes, es necesaria tener una actitud abierta para escuchar y aprender unos de otros, ser valientes y experimentar, no sólo a como individuos, sino también como líderes y como organización. Una manera de lograrlo es promover una cultura organizacional que fomente la curiosidad, el desarrollo y la formación constante. En pocas palabras, una cultura de aprendizaje continuo. Pero ¿por dónde empezar y qué palancas accionar? Nosotros sugerimos centrarse en los tres pilares de la cultura: liderazgo, talento e infraestructura. Gestionados correctamente, propiciarán una cultura de aprendizaje que se adapte a la empresa, a la estrategia de negocio y, aún más importante, a la gente.

El caso de María

Son las 7 de la tarde del viernes. María, directora general de una empresa automovilística, apaga su portátil presa de la frustración. ¿No era ésta la semana en la que el comité de dirección quería desarrollar la nueva estrategia de negocio para el próximo trimestre y lanzar una nueva línea de productos? Una vez más, las cosas se han vuelto a reprogramar y posponer. Pero no sólo eso. La mayoría de las ideas que le llegaron le resultaron poco convincentes y, peor aún, las que eran realmente buenas, tuvo que descartarlas dada la orientación de la empresa a los resultados, la seguridad y el orden. María se siente desbordada por la enorme responsabilidad que lleva encima, así como por la inercia y la lentitud de respuesta. Es consciente de que necesita aclarar los grandes interrogantes de su realidad laboral y de que no puede hacerlo sola. Le resulta clave rodearse de un equipo competente, que le hable claro y sea lo suficientemente valiente como para cuestionarla.



Entonces, ¿qué tendría que cambiar para que María pudiera crear un entorno y una cultura organizacional en la que su equipo dijera lo que piensa, innovara en conjunto y aprendieran de otros independientemente del rango? ¿Cómo pueden guiar los líderes a sus equipos para que estas conductas y prácticas sean integradas en la empresa y, en última instancia, permitan liberar el gran potencial de los empleados de los muros en los que se encuentra atrapado? ¿Cómo puede una organización asegurar iteraciones rápidas, agilidad, innovación y curiosidad por experimentar en estos tiempos cambiantes? María se da cuenta de que lo que necesita la empresa en este momento es un cambio de cultura. Una transformación que se caracterice por la exploración, la apertura, la creatividad y el crecimiento, de manera que se favorezcan la innovación, la agilidad y el aprendizaje organizacional. Un cambio hacia una cultura de aprendizaje continuo.

Definición de Cultura

Para nosotros la cultura es la "huella dactilar única" de una empresa, la cual se encuentra:

EN LÍNEA CON LA
ESTRATEGIA
CORPORATIVA Y LOS
RESULTADOS DE
NEGOCIO DESEADOS

COMPUESTA POR
LOS VALORES
CENTRALES Y LAS
CREENCIAS DE LA
ORGANIZACIÓN

PREDICADA CON EL
EJEMPLO DE LA
ALTA DIRECCIÓN

REFORZADA POR
ACCIONES COMO LA
COLABORACIÓN, LA
COMUNICACIÓN Y LA
TOMA DE DECISIONES

¿Las preocupaciones de María le suenan familiares? Si es así, no se sorprenda. Muchas organizaciones se enfrentan al mismo desafío. Toda empresa cuenta con una cultura de aprendizaje, es decir, con una forma en la que los empleados aprenden, desarrollan nuevas ideas y gestionan el fracaso. En muchos casos, sin embargo, no es la adecuada para respaldar la estrategia y las ambiciones de la organización. Teniendo en cuenta que muchos sectores se ven afectados por la irrupción de competencia innovadora, rápida, atrevida y experimentadora, las empresas necesitan hoy analizar su cultura de aprendizaje y hacerse las preguntas pertinentes. ¿La cultura de aprendizaje que tenemos favorece el desarrollo continuo y la apertura al crecimiento en tiempos de cambio vertiginoso? ¿Nos está ayudando o dificultando la competitividad en el mercado y la consecución de nuestros objetivos estratégicos? ¿Hasta qué punto los líderes, la gestión del talento y la infraestructura organizacional propician una cultura que haga del aprendizaje una actividad cotidiana para todos?

Una cultura de aprendizaje se caracteriza por exploración, apertura a nuevas ideas, creatividad y mentalidad de crecimiento que propician la innovación, la agilidad y la rapidez con la que la organización aprende.

Pilares de la cultura de aprendizaje: cómo utilizarlos sabiamente para no fracasar estrepitosamente

Para que una organización alcance el éxito, es necesario que exista una alineación entre una clara estrategia empresarial, tecnología y procesos organizacionales definidos y una cultura que impulse los resultados. A medida que se acelera el ritmo del cambio tecnológico, las empresas se enfrentan al desafío de reevaluar los elementos de estrategia y cultura con mayor frecuencia para poder adaptarse y reorientar su dirección. Establecer una cultura de aprendizaje permitirá a la organización identificar, diseñar y responder a los cambios en el sector, ya que cada miembro del equipo estará preparado para hacer propuestas creativas sobre cómo afrontar los retos venideros.

Un cambio cultural no se produce de la noche a la mañana. Este requiere alineación con la dirección y una buena gestión del cambio a lo largo del proceso. Para que un cambio real pueda tener lugar en la empresa, hay que empezar por articular el norte y definir las prioridades y conductas deseadas (ej. proporcionar feedback, colaboración entre áreas, etc.). Así mismo, es prioritario conseguir que el equipo directivo esté en sintonía. Aunque la cultura sea un fenómeno de grupo, sabemos por experiencia que el cambio cultural se produce a nivel individual. En determinado momento, toda persona en la organización deberá hacerse consciente del cambio, tener el deseo personal de participar en él, contar con los conocimientos para comportarse diferente y sentirse incentivada a perseverar en el nuevo comportamiento.

La evaluación de María

¿Hasta qué punto se reconoce en María y qué debería hacer?

Descúbralo respondiendo a las siguientes preguntas:

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. En mi organización existe un sano equilibrio entre la innovación y la obtención de resultados | Si
<input type="radio"/> | No
<input type="radio"/> |
| 2. En mi organización todo el mundo se siente cómodo para expresar sus ideas | Si
<input type="radio"/> | No
<input type="radio"/> |
| 3. En mi organización todos nos damos feedback honesto independientemente de nuestro rango | Si
<input type="radio"/> | No
<input type="radio"/> |
| 4. En mi organización se celebran tanto los fracasos que han sido gestionados de forma segura y sus lecciones, como las victorias | Si
<input type="radio"/> | No
<input type="radio"/> |
| 5. En mi organización el personal está formado y preparado para los retos del futuro | Si
<input type="radio"/> | No
<input type="radio"/> |

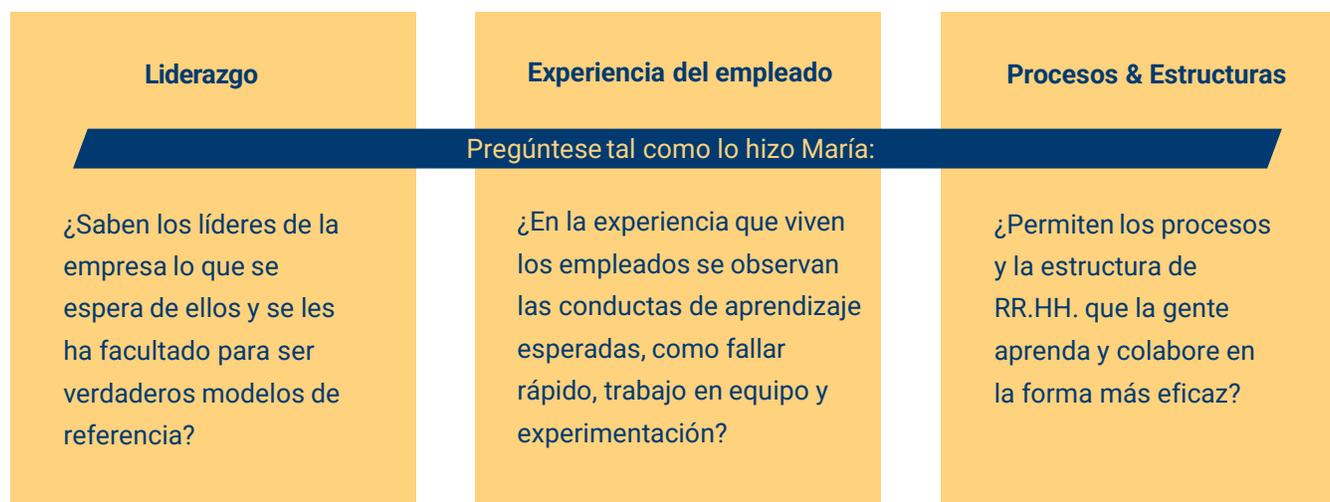
Si ha respondido al menos a una pregunta con un **"No"**

Siga leyendo y descubra cómo reforzar su cultura de aprendizaje.

Si ha respondido a todas las preguntas con un **"Si"**

¡Felicidades! ¿Por qué no sigue leyendo y nos da su opinión para que podamos aprender de usted?

Como líder, María reconoció que la empresa no podía prosperar con la cultura organizacional que tenía y, por tanto, diseñó la transformación de su cultura de aprendizaje para abordar estos tres pilares:



La revisión de estos pilares permite a los responsables de RR.HH. construir una cultura de aprendizaje que se ajuste a la estrategia y les posiciona para el éxito.

Analícemos la importancia de cada uno de ellos:

El liderazgo hace que funcione o fracase

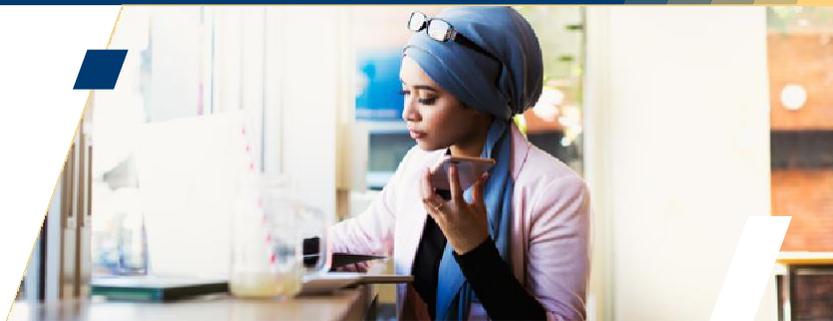
En el marco de muchas transformaciones organizacionales se utiliza un enfoque tipo "tornado" que pretende hacerlo todo al tiempo: reordenar la empresa, modificar procesos, sistemas y estructuras, y reasignar funciones y equipos. Este tipo de enfoques conllevan el riesgo de desbordar a la organización y no dan margen suficiente a las personas para comprender lo que se espera de ellas. Por lo tanto, sugerimos empezar pensando el papel que deben jugar los líderes de la empresa a la hora de crear una cultura de aprendizaje que se adapte a los nuevos retos. Si consigues que los líderes se impliquen y se comprometan con las nuevas conductas, se convertirán en los principales promotores y aceleradores del cambio. Empiece con ellos. Fórmelos e inclúyalos en la cocreación de los itinerarios de desarrollo que necesitan para adquirir los comportamientos que fomentan una cultura de aprendizaje continuo. Deles la oportunidad de entender por qué una mentalidad de crecimiento y un estilo de liderazgo que apoye el aprendizaje y la experimentación son necesarios para la empresa, y qué objetivos deben perseguir y trabajar juntos para cocrear un plan de acción. Si los líderes aceptan el cambio modelarán las conductas necesarias y las bajarán al resto de la organización. De este modo se producirá un cambio sostenible, que tiene como base un clima de confianza y seguridad psicológica que les permitirá experimentar y fracasar, algo que no se consigue con *webinars* o formaciones clásicas.

María enfocó el cambio hacia una cultura de aprendizaje continuo involucrando a sus líderes desde el principio. En muchos procesos de

transformación organizacional, a los directivos tan sólo se les informa de los cambios. No obstante, ella quería hacerlo de manera diferente. Empezó realizando una evaluación de las competencias de la dirección para establecer el punto de partida y concienciarlos de que el cambio tenía que empezar por ellos. Luego, los invitó a participar en la cocreación de su propio programa de desarrollo y los convirtió así en abanderados del aprendizaje continuo y en modelos del cambio. En conjunto con los expertos en Desarrollo, los líderes elaboraron un programa que incluía autorreflexión; comprensión de las creencias subyacentes del aprendizaje; fracaso y crecimiento; desarrollo de habilidades prácticas para fomentar la innovación y feedback basado en fortalezas. Este proceso les permitió experimentar los dos aspectos relacionados con una cultura de aprendizaje continuo: el diseño ágil, cocreativo e iterativo con bucles de feedback; y la colaboración de toda la organización.

Preguntas que hacemos a nuestros clientes:

1. ¿De qué manera fomentan actualmente sus líderes una cultura del aprendizaje? ¿En qué medida la obstaculizan?
2. ¿Tienen claro los directivos cuáles son las conductas de liderazgo que se esperan de ellos para fomentar una cultura de aprendizaje continuo?
3. ¿Qué facilitaría que los líderes cambiaran su comportamiento? ¿Cuál es su punto de partida?



Posicionar el aprendizaje consistentemente a lo largo de la experiencia del empleado



El segundo pilar para establecer una cultura de aprendizaje que se adapte a la estrategia, es entretejerla a lo largo de toda la experiencia del empleado de forma coherente e intencionada. La experiencia de los empleados debe ser testimonio de una cultura de aprendizaje continuo desde el momento en que los candidatos leen sobre la empresa, hasta el día en que se marchan. Esto incluye la incorporación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño, las sesiones de feedback, las recompensas y los ascensos. Todo el ciclo de vida de los empleados debe transpirar "aprendizaje". No se consigue cambiar el comportamiento de toda la organización modificando únicamente los procesos. Visualicemos un ejemplo: Supongamos que ha activado y puesto en marcha una iniciativa para instaurar una nueva cultura y los comportamientos de liderazgo deseados. Los líderes ya comienzan a fomentar el trabajo en equipo, colaboran en desarrollar ideas, hacen prácticas de innovación sin tener un resultado concreto en mente y dedican al menos una hora a la semana a ampliar sus conocimientos por diferentes canales. Pasado un tiempo, se lleva a cabo la evaluación de desempeño y se mide el rendimiento según los criterios de siempre. Estos premian los resultados individuales en lugar de los del equipo, y únicamente reconocen el impacto financiero dejando fuera los esfuerzos por crear una gama de productos y servicios innovadores. En un escenario así, ni los líderes ni la organización estarían predicando con el ejemplo, lo cual provocaría frustración, cinismo y confusión. Por esto, es vital que los procesos de gestión del talento se alineen con la cultura de aprendizaje que desea construir.

Cuando María y el equipo del proyecto analizaron los procesos de gestión del talento para comprobar si eran compatibles con la cultura de aprendizaje continuo que querían crear, encontraron obstáculos de los que no eran conscientes y tomaron algunas medidas. Aplicaron cambios en los procesos de selección e incorporación para identificar talento con predisposición al aprendizaje, estableciendo desde el primer día la importancia de aprender no sólo al ingresar, sino a lo largo de toda la carrera. Introdujeron en los programas de reconocimiento recompensas monetarias y no monetarias para premiar a las personas que completaran con éxito las formaciones y que demostraran haber aprendido de éxitos y fracasos atreviéndose a ser audaces y a aportar nuevas ideas. Por último, se aseguraron de que los participantes en los programas de retención y sucesión supieran lo que se espera de ellos y lo que hacía falta para convertirse en un abanderado del aprendizaje. Esta conciencia y esta habilidad representan hoy en día un prerequisite para tener éxito en cualquier rol de liderazgo.

Preguntas que hacemos a nuestros clientes:

1. (Cómo) ¿Se asegura de que los nuevos empleados tengan clara su cultura de aprendizaje desde el primer día?
2. (Cómo) ¿Fomenta el sistema de recompensas lo que se quiere conseguir al promover una cultura de aprendizaje continuo?
3. (Cómo) ¿Se asegura de promocionar a las personas que abanderan una cultura de aprendizaje continuo?



Transpirar y vivir el aprendizaje requiere una infraestructura

El tercer pilar para propiciar una cultura de aprendizaje continuo es la infraestructura de la organización. Se necesita una base sólida que permita la instrucción, la experimentación y la innovación. ¿Cómo se consigue? Combinando el marco (diseño de la estructura organizacional), el entorno virtual (herramientas) y el entorno físico (oficinas).

En primer lugar tenemos la estructura organizacional y el organigrama, que deben ser un reflejo de lo que se desea establecer. Si busca colaboración, experimentación y toma de decisiones, una estructura organizacional típica en forma de pirámide no será propicia. En su lugar, contemple una estructura que potencie la colaboración en lugar del poder, que forme círculos en vez de pirámides y que faculte a todos los miembros de la empresa para tomar decisiones si se sienten lo suficientemente capacitados para hacerlo.

En segundo lugar, están las herramientas para democratizar el aprendizaje. Para transformarse en una organización que aprende, es fundamental ofrecer oportunidades de aprendizaje a todos y cada uno de los empleados durante sus actividades diarias y de forma regular. Los talleres y formaciones destinados solo a la alta dirección ya no son suficientes. La creación de una plataforma de aprendizaje virtual que esté siempre activa y en la que los empleados puedan interactuar y aprender juntos hace que el aprendizaje sea accesible a todo nivel. Este tipo de sistema promueve el aprendizaje individual de forma estimulante e interesante y se puede complementar con programas de formación online, realidad virtual y plataformas de coaching en línea. En el caso de María, las

herramientas de desarrollo y aprendizaje eran justo el aspecto de la infraestructura que deseaba mejorar. Su empresa disponía de una plataforma virtual, pero rara vez se usaba. A la hora de diseñar los itinerarios de desarrollo se aseguró de incluir múltiples referencias que guiaran a los usuarios para que se sintieran cómodos utilizando y explorando la plataforma. Aunque en los itinerarios de desarrollo siguió incluyendo formatos tradicionales, como talleres, la mayoría de las actividades eran de carácter autodirigido.

En tercer lugar, están las oficinas que visibilizan y hacen tangible la cultura del aprendizaje. No se trata de tener interiores lujosos o nuevas mesas de ping-pong. Más bien, de replantearse la finalidad de los espacios para dejar atrás el trabajo en silos y fomentar una colaboración activa. Anime a los empleados a utilizar la oficina como un espacio de colaboración cuando necesiten interactuar y tiempo para innovar en conjunto. Así mismo, a usar salas colaborativas provistas de material creativo o espacios de coworking abiertos para fomentar activamente el intercambio de ideas. Bajo el mismo principio, para tiempos de concentración y elaboración conceptual de ideas, incítelos a trabajar en espacios silenciosos o desde casa.

Preguntas que hacemos a nuestros clientes:

1. ¿Qué aspectos culturales le vienen a la mente al examinar su organigrama? ¿Qué pensaría un candidato de la empresa al mirarlo?
2. ¿Tienen todos sus empleados acceso regular a oportunidades de aprendizaje estimulantes?
3. ¿Cómo podría el entorno de trabajo fomentar aún más los intercambios creativos?



Conclusión

Trabajar estos tres pilares no convertirá a su empresa en una organización que aprende en unos pocos días. No obstante, comprender en qué punto se encuentra frente a cada uno de ellos le permitirá elaborar una estrategia de cambio holística, tal y como hizo María. Aunque ella y su equipo han comenzado a cosechar los primeros frutos de la transformación, como un aumento en el número de ideas presentadas al área de innovación y un mayor uso de la plataforma de aprendizaje, el cambio es continuo. María se dio cuenta rápidamente de que ellos mismos tenían que aprender y adaptarse a lo largo del camino y que mientras creaban una cultura de aprendizaje continuo, la vivían en carne propia.

A los autores de este artículo, les encanta aprender. Si tiene alguna sugerencia, póngase en contacto con ana.sarmiento@kincentric.com.

CONTACTOS

Bernhard Stieger

Leadership Assessment and Development
Europe Practice Leader
bernhard.stieger@kincentric.com

Lisa Birkenbach

Consultant, EMEA
lisa.birkenbach@kincentric.com

Selina Gentele

Associate, EMEA
selina.gentele@kincentric.com

¿Preguntas? [Contáctenos ahora mismo](#)

Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a la lista de correo](#).