



II Congreso Internacional

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

El Nuevo Rumbo de la Competitividad



Realizan



El Aprendizaje Organizacional y el Rol del Líder en el Nuevo Paradigma de las Organizaciones

Luisa Elena Sucre

Junio 4, 2009



Nuevo Paradigma:

“El viaje del descubrimiento
consiste en ver con nuevos
ojos”

Marcel Proust

Ruta de viaje

1. **Lo que necesitan aprender las organizaciones.**
2. **Los paradigmas y sus metáforas organizacionales**
 - La organización vista con nuevos ojos: paradigmas y metáforas
3. **El Aprendizaje Social como respuesta a las implicaciones del Nuevo Paradigma**
 - ¿Qué es?
 - Rol de las Comunidades de Práctica/Conocimiento/Aprendizaje
4. **El rol del Líder ante los retos del aprendizaje organizacional**
 - Los Estilos de Liderazgo y su impacto en un clima que propicie la innovación y el aprendizaje organizacional.
5. **Conclusiones**
6. **Preguntas**

1

Lo que necesitan aprender
las organizaciones

Brechas que guían el aprendizaje en las organizaciones



Fuente: Michael Zack

Brechas que guían el aprendizaje del individuo y de la organización



¿Qué sé (sabemos) y qué necesito (necesitamos) saber sobre

- este proceso?
- este cliente?
- este proveedor?
- este producto?
- este entorno?
- este sistema?
- esta tecnología
- este mercado?
- esta relación?
- este impacto?
- **Mi mismo, mis conductas, creencias y actitudes para ser más efectivo?**

¿Está su
organización
aprendiendo?

Podemos hablar de aprendizaje organizacional si...

- nuevos conocimientos, habilidades, valores o conductas son creadas o adquiridas a través del tiempo.
- lo aprendido pasa a ser propiedad de alguna unidad colectiva (en forma tácita o explícita).
- lo aprendido permanece dentro del grupo o la organización, aunque los individuos se hayan ido.

2

Los paradigmas y sus metáforas organizacionales

El paradigma:
manera de ver la **realidad**
que implica la utilización de
herramientas específicas
para la solución de
problemas

Dos maneras de ver la realidad

Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
Fragmentación	Complejidad
Causa-efecto	Azar
Orden	Desorden
Especialización	Interdisciplinarietàad

La organización en el viejo Paradigma



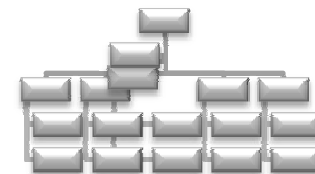
Metáfora

- Máquina

Foco

- Procesos, jerarquías
- Cada una de sus partes se “ensambla con otra en una construcción racional”

Visualización



- Organigramas
- Flujo de trabajo

La organización en el Nuevo Paradigma



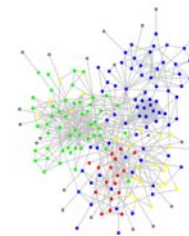
Metáfora

- Organismo vivo

Foco

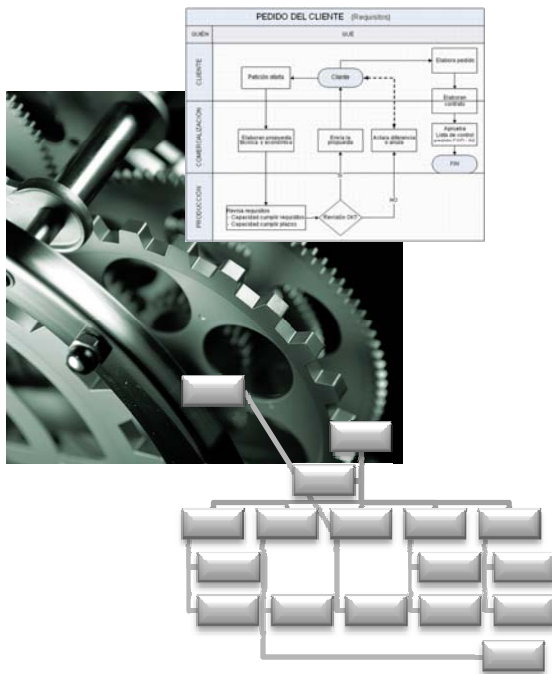
- Adaptación al ambiente
- Auto-regulación
- Relaciones complejas

Visualización



- Redes
- Equipos multidisciplinaarios

Implicaciones de la metáfora mecanicista en el aprendizaje organizacional



- Al existir “dueños” de los cargos, “dueños” de los procesos, se enfoca el aprendizaje en el individuo, expuesto a instructores, sistemas o expertos, a través de vías formales:

- Cursos
- Talleres
- Estudios formales

Implicaciones de la metáfora orgánica en el aprendizaje organizacional



- La interacción de los individuos dentro de la complejidad de una organización que aprende, exige un enfoque basado en el aprendizaje social, en donde el mismo se da mediante vías formales o informales a través de:
 - Comunidades de Práctica
 - Redes conversacionales

LA GRAN PARADOJA:

Más del 70 % de la inversión en aprendizaje de las organizaciones se realiza en **actividades formales con facilitadores**, mientras más del 70% del aprendizaje ocurre informalmente a través de **redes “invisibles”**.

Anthony J. DiBiella, PhD

3

El Aprendizaje Social como
respuesta a las implicaciones
del Nuevo Paradigma

El aprendizaje es un
proceso **social**.

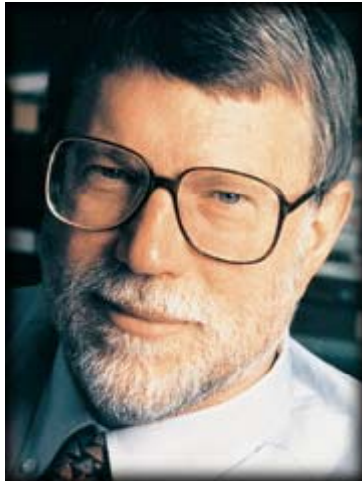
Etienne Wenger

Imaginemos...



Elementos del aprendizaje social





[Ellos] son pares en la ejecución de un ‘trabajo real’. Lo que los mantiene unidos es un sentido de propósitos comunes y la necesidad de saber lo que cada uno sabe.”

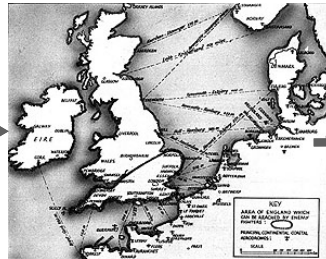
***John Seely Brown- VP y Chief Scientist-
Xerox Corporation***



*“Es un grupo de personas unidas por una **práctica común**, que comparten retos similares, **interactúan** regularmente, **aprenden** unos de otros y unos con otros, **mejorando** así su capacidad para afrontar dichos retos.”*

Etienne Wenger

Antecedentes de las CP's como focos generadores de conocimiento

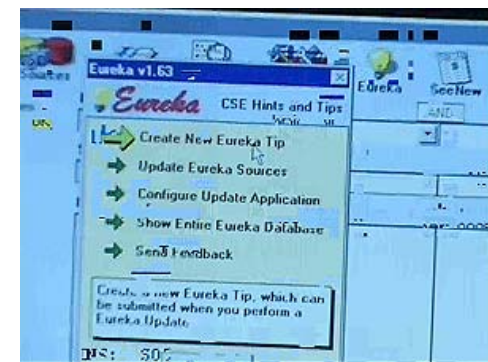


Coffee-House en Terrace Walk, 1780
Londres

El gran descubrimiento: sale a luz la primera CP en el siglo XX

THE DOCUMENT COMPANY
XEROX®

Proyecto Eureka



Las Comunidades de Práctica (CP's)

- Son informales, no se decretan... se descubren y se nutren
- Las alimenta la pasión, la confianza y la colaboración entre sus miembros
- Tienen líderes naturales
- Tienen ciclos de vida

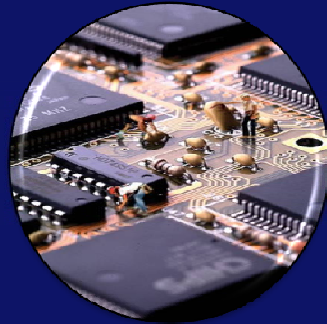


Tipos de miembros de una CP

Miembro transaccional



Actividades de Aprendizaje de las CP's



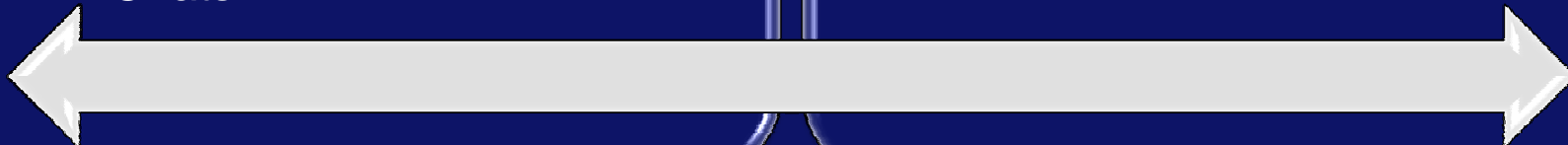
Virtual

- Documentos compartidos
- Publicación de activos de conocimiento
- Foros de discusión
- Chats



Presencial

- Narración de historias
- Discusión de tópicos
- Visitas y reuniones



La ruta de existencia de las CP's

Desconocida

- Es invisible a la organización y muchas veces a los mismos miembros

De contrabando

- Solo visible informalmente a un círculo de gente en el área, pero crucial en el éxito de la organización.

Legitimada

- Es reconocida como una entidad valiosa y se motiva la participación en ella.

Apoyada

- La organización le provee recursos directamente

Institucionalizada

- Tiene estatus oficial y función en la organización

Algunos datos de comunidades exitosas

Según encuesta a 700 miembros de Comunidades exitosas:

- 93% dijo que su CP tiene **una proposición de valor clara** y concreta que motiva la participación.
- 77% dijo que había **roles** definidos para la captura y documentación del conocimiento.
- 70% dijo que tiene una estrategia de **comunicación** para promover los resultados a los involucrados fuera de la CP.
- Más del 70% dijo que su CP tiene un **líder** preparado y dedicado.
- 87% siente que su CP tiene **procesos** amigables y fluidos para compartir conocimiento.

Fuente: APQC's CoPs member survey: "Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation", 2004

Las CP's como creadoras de valor

	En el corto plazo	En el largo plazo
Para la organización	Resolución de problemas Innovación Disminución de ciclos de aprendizaje	Desarrollo de capacidades Retención
Para el individuo	Motivación Enriquecimiento de la experiencia de trabajo	Desarrollo Profesional

92% → “Me ha ayudado a hacer mejor mi trabajo”

Impacto de las oportunidades de aprendizaje y uso de aptitudes y habilidades en la retención

Satisfacción con:	Porcentaje Total Satisfecho		GAP (%)
	Empleados planeando quedarse más de dos años (%)	Empleados planeando irse en menos de dos años (%)	
→ Uso de mis aptitudes y habilidades	83%	49%	34%
Habilidad de la alta gerencia	74%	41%	33%
La empresa tiene un claro sentido de dirección	57%	27%	30%
Oportunidades de ascenso	50%	22%	28%
→ Oportunidad de aprender nuevas habilidades	66%	38%	28%
Capacitación y orientación por parte del propio supervisor	54%	26%	28%
Sueldo	51%	25%	26%
→ Capacitación	54%	36%	18%

Fuente: Hay Group. El Dilema de la retención, por Dawn Sherman, William Alper y Alan Wolfson. Muestra más de 1 millón de empleados en 330 empresas en 50 países. 2001. Datos tomados de las bases de datos Hay Insight

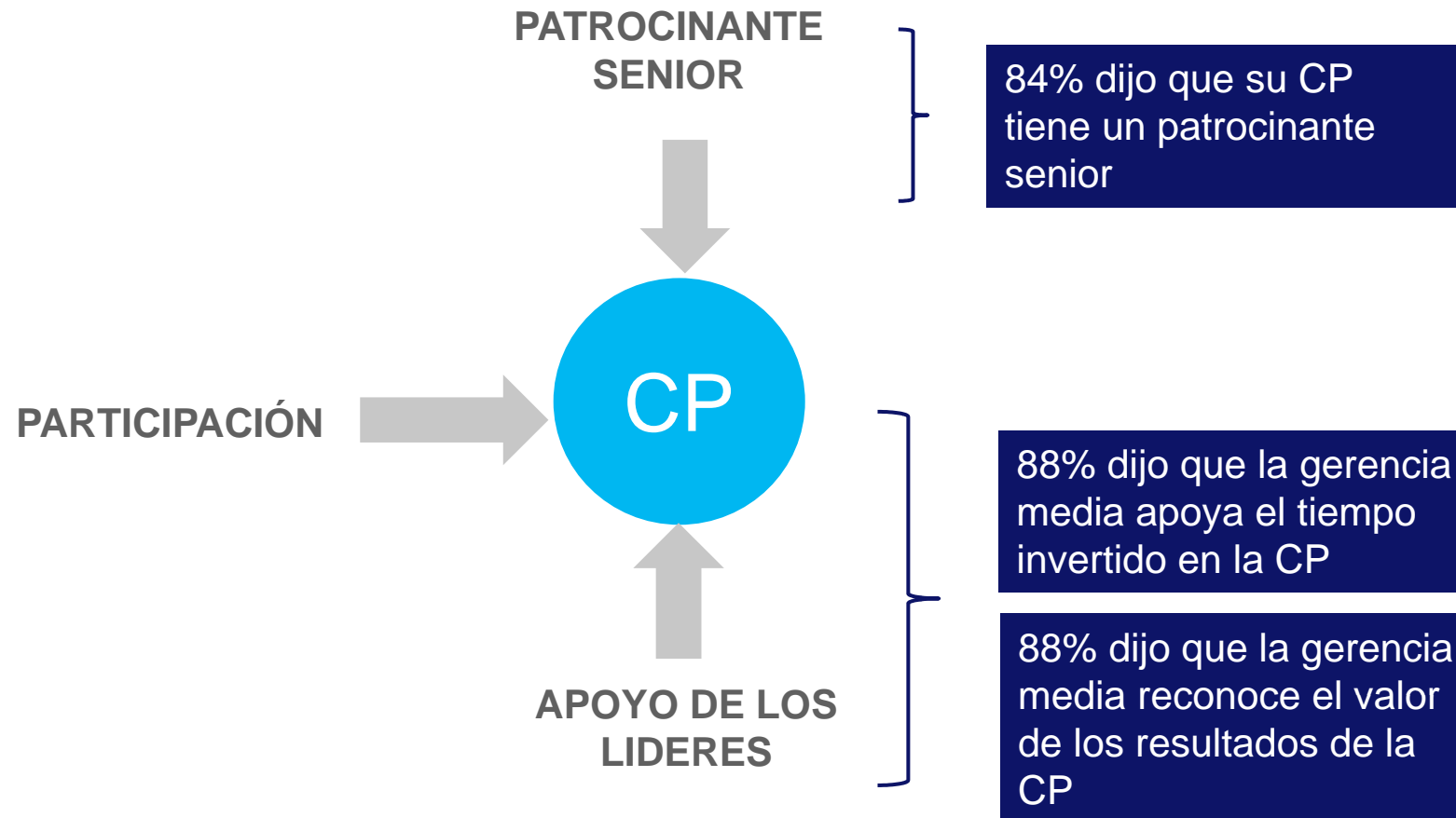
Satisfacción con	Empleados planeando quedarse más de 5 años	Empleados planeando quedarse menos de 1 año	GAP
Satisfacción con el cargo	80%	52%	28
Dirección	61%	49%	22

Fuente: Hay Group. Estadísticas 2008. Gestión de Clima Organizacional. Muestra 20.909 empleados de 19 empresas de Colombia, Venezuela, Chile, Perú, Uruguay, México, Bolivia y Argentina.

4

El rol del Líder ante los retos
del Aprendizaje
Organizacional

Las CP's necesitan



Fuente: APQC's CoPs member survey: "Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation", 2004

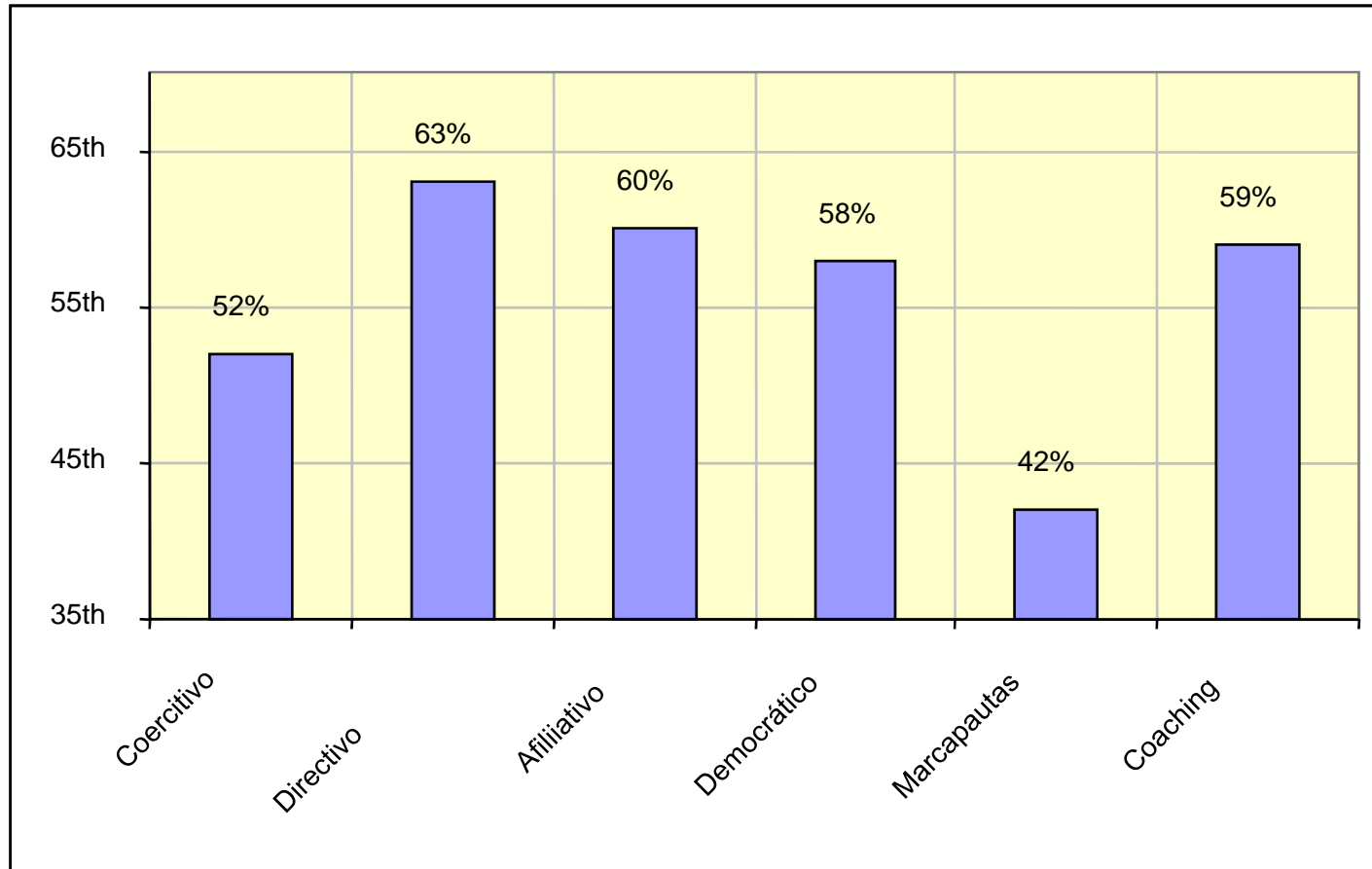
Responsabilidades y retos del Líder relacionadas con el aprendizaje

- Desarrollar a los miembros de su equipo pensando no sólo en el HOY, sino en el MAÑANA.
- Crear y propiciar las condiciones y espacios para:
 - La Gestión del Conocimiento.
 - El Aprendizaje Organizacional
 - La Innovación
- Manejar adecuadamente la confusión que se pueda generar entre los diversos roles matriciales o de redes y comunidades, sin perder de vista sus implicaciones en la responsabilidad sobre la toma de decisiones.

Competencias y habilidades del Líder para hacer frente a dichos retos

- Capacidad de reconocer lo **no-escrito** en la organización, así como las redes informales y sus focos de poder y liderazgos.
- Capacidad para **adaptarse** a los cambios.
- Capacidad para **influir** en otros.
- Capacidad para construir **relaciones**.
- Habilidades **interpersonales**
- Habilidades **colaborativas**.

Resultados de uso de estilos de liderazgo en las empresas más admiradas por su capacidad de innovación y aprendizaje



Fuente: Hay Group. Investigación con la revista Fortune "Las empresas más admiradas" 2005. Data de ejecutivos de 160 empresas



Impacto del uso de los estilos de liderazgo adecuados en las percepciones del equipo que favorecen el aprendizaje organizacional alineado a la estrategia de negocio

El uso del

- **Estilo Directivo** le permite al Líder generar la **claridad** y dirección requeridas sobre la misión y objetivos y sobre lo que éste espera de sus colaboradores, de manera de éstos puedan conocer su brecha de conocimiento interno y actuar en consecuencia. Las proposiciones de valor claras y concretas que estimulan la participación de la gente en las Comunidades de Práctica sólo pueden surgir si los colaboradores tienen claridad.
- **Estilo Tutorial** le permite enfocarse en el **desarrollo** requerido por su gente en el mediano y largo plazo, y exponerla a situaciones de aprendizaje, tanto individuales, como sociales, como las comunidades de práctica.
- **Estilo Democrático** le permite generar los espacios para escuchar a su equipo y la **flexibilidad** requerida para éste pueda aportar ideas, innovaciones producto del aprendizaje.

El líder tiene un rol de **apoyador, facilitador, creador de espacios nutritivos** para el aprendizaje organizacional.

Para ello requiere desarrollar **competencias y estilos de liderazgo** que le permitan ejercer dicho rol de manera efectiva en las interacciones con su equipo.

5

Conclusiones

Conclusiones

- El nuevo paradigma representado con la metáfora de la organización vista como un organismo vivo, implica una nueva forma de abordar el aprendizaje organizacional.
- Esta nueva forma hace énfasis en el aprendizaje social, el cual abarca la interacción de personas miembros de comunidades y redes, contrario al foco en individuos y capacitación formal de las organizaciones vistas bajo el viejo paradigma racional-mecanicista.
- Las Comunidades de Práctica constituyen poderosos focos de aprendizaje e innovación, éstas son informales, muchas veces no son visibles y el reto de las organizaciones es descubrirlas y potenciarlas en el marco de prácticas que agreguen valor al negocio.
- El primer factor de retención en las organizaciones es la capacidad de éstas de usar al máximo los conocimientos, habilidades y destrezas de gente, y uno de los beneficios de las Comunidades de Práctica es generar uno de esos espacios para compartir conocimiento.

Conclusiones (Cont.)

- Dentro del Rol del Líder en las empresas de la Era del Conocimiento, se encuentra el desarrollo de las personas a su cargo, así como la facilitación de espacios propicios para gestionar eficientemente el conocimiento, el aprendizaje organizacional y fomentar la innovación.
- El apoyo de los líderes es fundamental para el fortalecimiento del aprendizaje social a través de las Comunidades de Práctica.
- Los líderes de las organizaciones innovadoras privilegian el uso de los estilos Directivo, Democrático y Orientador, por sobre los estilos Coercitivo y Marcapasos, lo cual genera la flexibilidad, la claridad y el reconocimiento necesarios para nutrir el aprendizaje social de las Comunidades.

6

¿Preguntas?

Para conocer más ...

Visite

www.haygroup.com

Preguntas adicionales:

Luisa.Sucre@haygroup.com

Comunidades de Práctica sobre Comunidades de Práctica (Inglés):

com-prac@yahoogroups.com

<http://cpsquare.org/>