

KnowledgeWorks 



“La mitad de las empresas que formaban parte de la exclusiva lista del Fortune 500 en el año 2.000 ya no existen. Las explicaciones son 2 y la solución es muy simple (...)”

El músculo de aprender

¿Qué tienen en común Blockbuster, Olivetti, Kodak, Lehman Brothers, Panam, Compaq, ENRON, Arthur Andersen...? Eran empresas líderes en sus mercados que desaparecieron porque no fueron capaces de aprender. ¿Pueden permitirse las empresas (y los equipos) no aprender? La pregunta resulta bastante estúpida y si se la formulamos a directivos o empleados de cualquier organización pública o privada, la respuesta es unánime: Obviamente NO. Sin embargo, la realidad nos demuestra tercamente todo lo contrario: las empresas y los equipos que las integran no saben aprender. La mitad de las empresas que formaban parte de la exclusiva lista del Fortune 500 en el año 2.000 ya no existen. Las explicaciones son 2 y la solución es muy simple.

Explicación 1: El problema del Diseño. Las empresas y sus equipos no tienen desarrollado el “músculo de aprender” porque nadie diseñó las organizaciones ni los equipos de trabajo para que aprender fuese parte de sus procesos. Fueron diseñadas para ejecutar y hacerlo eficientemente.

Explicación 2: El problema de la Voluntad. Las empresas y sus equipos no quieren aprender o dicho de una forma más diplomática, sus responsables siguen sin crear ese “músculo del aprendizaje” porque consideran que hay cosas más importantes a las que dedicar los recursos y energías.

1. El problema del diseño: Recuerdo que, de pequeño, cuando veía partidos de tenis en la televisión, me llamaba mucho la atención que algunos tenistas tenían uno de sus brazos desproporcionadamente

desarrollado en comparación con el otro. Era una época en que no existía el revés a 2 manos, sino que uno de los brazos hacía todo el esfuerzo. Posteriormente, empezaron a proliferar los gimnasios y era (y todavía sigue siendo) frecuente encontrarse algunos culturistas con un tronco superior hercúleo acompañado de unas piernas escuchimizadas. En el caso de las organizaciones, ese mismo desequilibrio es evidente. Las empresas tienen exageradamente desarrollado el “músculo dedicado a la operación” (a fabricar y vender su producto o servicio) mientras el “músculo de aprender” sobre lo que hacen es grotescamente esmirriado. ¿Y por qué se da esa situación? Para entenderlo hay que remontarse a la época en que se crearon las organizaciones de las que somos herederos. En los siglos XVIII, XIX y buena parte del XX, el mundo era

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



mucho más estable y predecible que hoy. Para empezar, las personas nacían y vivían toda su vida en el mismo lugar (muchas veces incluso en la misma casa), se casaban para siempre jamás con la misma persona (sin posibilidad de divorcio), y desde luego, si nacías hombre (o mujer) morías con el mismo sexo. En el ámbito laboral, nuestros antepasados dedicaban toda su existencia a trabajar en un mismo oficio o para una sola empresa. En aquel mundo estático los cambios eran mínimos: el mercado apenas mutaba y de igual forma los productos, los procesos de fabricación, los clientes, la competencia, la legislación, las autoridades, las materias primas o la tecnología se mantenían casi invariables en el tiempo. Y obviamente, cuando todo permanece constante y el cambio no es un elemento relevante, el aprendizaje apenas importa, solo resulta necesario al principio. Es decir, con la mínima educación básica y una vez que aprendías el oficio o la tarea, ya tenías suficiente conocimiento para desempeñarte toda tu vida y podías estar tranquilo. Por eso, resulta explicable que las organizaciones no incorporasen el aprendizaje en el diseño de sus estructuras y procesos de trabajo. Pero cuando el escenario empezó a cambiar vertiginosamente, ya nadie pudo descansar. Cuando emerge la innovación y surgen a diario emprendimientos, servicios y tecnologías que amenazan la supervivencia de tu negocio, toda esa potente estructura organizacional se demuestra pesada y el “*músculo de operar*” se empieza atrofiar. De repente, los directivos se dan cuenta de que ya no sirve “ser bueno en lo que haces” si al mismo tiempo no “aprendes de lo que haces para mejorar e innovar”. Y al mirar hacia sus organizaciones, lo que ven es un armazón potente pero muy lento que se plasma en un organigrama rígido y caro, en procesos sofisticados, inversiones millonarias en tecnologías... En esa estructura esclerotizada, que fue creada para fabricar y entregar su producto (ya sea cobre, agua, servicios financieros

“Cuando todo el tiempo de los integrantes de la empresa se dedica a la operación, no queda espacio para reflexionar y mejorar y eso, tarde o temprano, conduce a la muerte segura (...).”

GAME OVER

THANK YOU FOR PLAYING!

o comunicación telefónica), no hay ni rastro de la capacidad de aprender. Cuando todo el tiempo de los integrantes de la empresa se dedica a la operación, no queda espacio para reflexionar y mejorar y eso, tarde o temprano, conduce a la muerte segura.

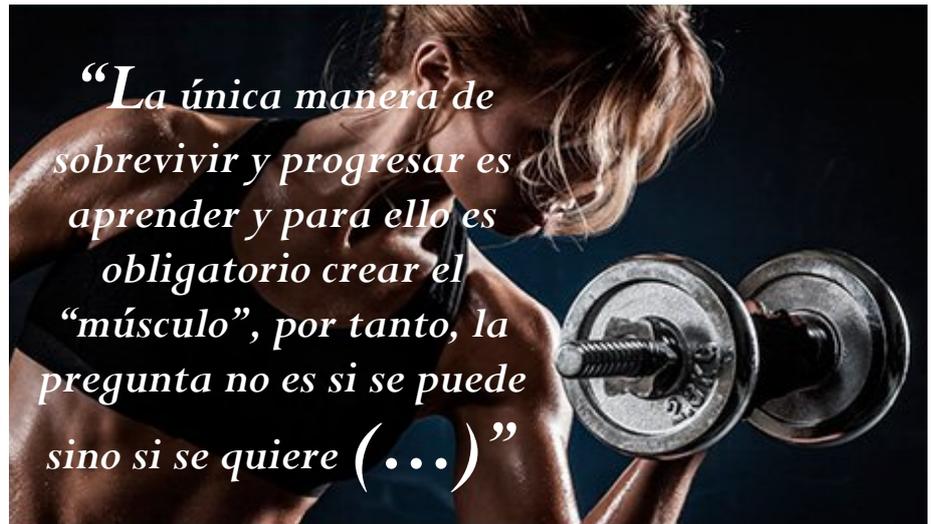
2. El problema de la voluntad. La excusa de no contar con el “*músculo del aprendizaje*” sirvió mientras no parecía que aprender fuese un tema de vida o muerte. Pero si hoy sigues sin desarrollar ese “*músculo*”, es porque lisa y llanamente, no te da la gana. Hagan la prueba y pregunten ¿quién tiene a cargo la responsabilidad del aprendizaje de la organización? Ojo, no quien administra la capacitación ni el plan de formación sino quien encarna el “*músculo*” que recoge lo que la empresa y sus integrantes aprenden cada día para tomar mejores decisiones e incrementar la inteligencia organizacional. Exacto, nadie. Cuando una empresa no aprende, la historia demuestra que se autocondena a desaparecer. A medida que uno va cumpliendo años, se va dando cuenta de que la mayoría de las cosas no pasan por casualidad. En general, somos lo que queremos ser y si no somos otra cosa es porque no nos interesa lo suficiente. Si uso nuevamente el ejemplo banal del peso, todos aquellos que no tienen el peso y el estado físico que les gustaría (que son la inmensa mayoría) saben que la causa se debe a que le dan prioridad a

otras cosas y no a que no sepan qué hacer para lograrlo o a que no se pueda conseguir ese objetivo (si te amenazan con matar a tu familia si no adelgazas 5 kilos en 5 meses, te aseguro que los bajas). Si en una empresa hay cosas que no funcionan adecuadamente, no es porque se trate de problemas sin solución, sino que la organización tiene otras prioridades. El pretexto de que no se puede o no se sabe ya no sirve. Hasta hace poco, innovar (que es como llamamos a la forma más sofisticada de aprender) no parecía importarle a nadie. Todo el mundo estaba (y continúa estando) obsesionado con la eficiencia, con maximizar los beneficios, con la productividad. Pero cuando cambió el contexto, ese “*músculo del rendimiento*” ya no fue suficiente y no quedó más remedio que aprender rápidamente y adaptarse o morir. La conclusión es que si tu organización tiene problemas de aprendizaje es porque se sigue resistiendo a crear el “*músculo*”, pero no porque no sea factible porque otras empresas lo han logrado. En las últimas semanas me ha tocado conocer 2 casos emblemáticos. El primero es el de una empresa industrial con presencia internacional que hace años decidió que la seguridad era su primer valor (por delante de la producción) y desarrolló el “*músculo*” para hacer realidad esa promesa. Formó el equipo a cargo de Conducta Responsable, estableció los procesos y los sistemas de apoyo y hoy tiene

unos resultados envidiables, sobre todo si se comparan con otras organizaciones que sufren con las consecuencias de los accidentes laborales. Una empresa de telecomunicaciones nos mostraba como ha desarrollado el “*músculo de la calidad*” siguiendo un patrón similar. ¿Se puede? Por supuesto, pero todo depende de qué estés dispuesto a hacer para conseguirlo porque si te lo fijas como un objetivo urgente, es muy difícil que no lo consigas. En los últimos 5 años, numerosas organizaciones públicas y privadas tratan desesperadamente de crear el “*músculo de la innovación*”. Se trata de procesos que requieren de varios años de esfuerzo ininterrumpido y para eso hace falta tener un compromiso inquebrantable con tu objetivo, pero insisto, si hoy tu organización no aprende, es porque no quiere y no porque no pueda. En tu organización existe una potente área de finanzas que presume de un espectacular bíceps, el equipo comercial que alardea de abdominales, el área de informática/tecnología orgullosa de sus cuádriceps e incluso el grupo legal muestra tímidamente su tríceps. Pero por muy bien que funcionen, todos esos “*músculos*” están destinados a desaparecer si no creas el “*músculo de aprender*”.

Conclusiones

¿Será casualidad que algunos de los líderes más reconocidos dediquen sagradamente 5 horas semanales a aprender? ¿O que cada vez más empresas estén creando el cargo de Chief Learning Officer (responsable de aprendizaje)? Aprender es trabajar, a fin de cuentas, te pagan por aprender. No es la primera vez que nos referimos a la dificultad que tienen las empresas para aprender. Ya sabemos que, por diseño, aprender no forma parte del ADN de las organizaciones mientras si forma parte del ADN de las personas. En un mundo estable, el aprendizaje era invisible, en un mundo veloz es imprescindible. Simplemente analiza el ritmo al que trabajas y

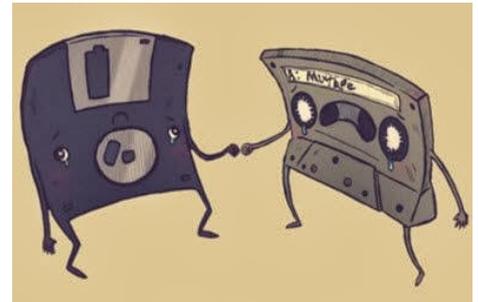


“La única manera de sobrevivir y progresar es aprender y para ello es obligatorio crear el “músculo”, por tanto, la pregunta no es si se puede sino si se quiere (...)”

cómo es tu vida diaria comparada con la de tus padres e imagina cómo será la de tus hijos. Esta carrera desenfundada solamente se va a intensificar y acelerar...

Estás dispuesto a aprender cuando no te queda más remedio. La historia nos demuestra que no basta con hacer si no reflexionas sobre ese hacer. Pero que los individuos aprendan no significa que la organización también lo haga, no es un proceso automático. Aprender es algo intrínseco al negocio. La única manera de sobrevivir y progresar es aprender y para ello es obligatorio crear el “*músculo*”, por tanto, la pregunta no es si se puede sino si se quiere. Estamos hablando de un “*músculo*” barato porque todo su foco está puesto en aprender de lo que nos va ocurriendo cada día. Es importante reconocer que cuando una empresa acumula una larga trayectoria de éxito, el peso de la inercia dificulta desarrollar ese “*músculo*”. Por eso las empresas más flexibles y ágiles suelen ser las de reciente creación que incluyen el “*músculo de aprender*” en su diseño original. Para tomar la decisión de desarrollar el “*músculo*”, se necesita ser conscientes del presente, obligarse a parar, mirar cómo hacemos lo que hacemos y reflexionar. Algo para lo que nunca tenemos tiempo porque siempre estamos o bien agobiados por el pasado (vamos retrasados, estamos apagando incendios...) o pendientes del futuro (hay tanto que nos falta

por hacer...). Eso sí, una vez que la empresa se organiza alrededor del aprendizaje y de la mejora continua, ya no hay marcha atrás. Aprender es un imperativo, pero no para la economía sino para la sociedad. Vivimos en la incertidumbre constante, en la lucha permanente por no quedar obsoletos. **En una civilización que cambia cada minuto, si no eres hábil para aprender de lo que haces, estás muerto y todavía no te has dado cuenta.**



La miopía de los directivos de no desarrollar el “*músculo de aprender*” llevará a sus organizaciones a la extinción. General Electric es el último gigante en sumarse a esa fatídica lista. ❖

KnowledgeWorks 

www.knowledgeworks.cl