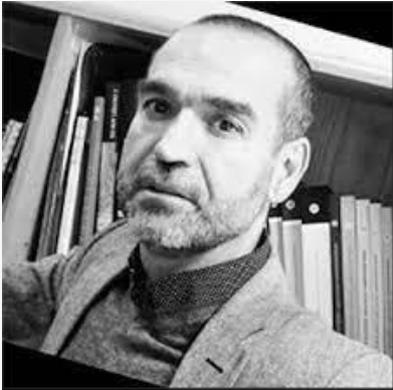


# Aprendizaje y transformación organizacional<sup>1</sup>

Marcelo Lasagna<sup>2</sup>



En estos días fronterizos, en los que lo viejo no acaba de irse y lo nuevo no se manifiesta del todo, en diferentes foros se está hablando de la imperiosa necesidad de transformación de las administraciones públicas. Un proceso complejo como los hay. No es fácil llevar adelante exitosamente un desafío de esa naturaleza; pasar de un estado A (el status quo) hacia otro B (el deseado) requiere la concurrencia, sincronía y alineamiento de diversos componentes. Por mencionar algunos: liderazgo, visión, sentido de pertenencia, planificación, aprendizaje, entre otros. Todos en dosis variables, sin linealidad predefinida, más bien siguiendo una lógica de no

causalidad, según cada singular contexto organizacional en el que se aplicarán. Cada entorno tiene un cocktail de cambio propio, único e intransferible de los componentes, calibrados en sus particulares medidas. Por ello, conocer bien los patrones culturales de una organización es una de las condiciones de éxito del cambio.

Me referiré aquí a uno de esos componentes: el aprendizaje. Para pasar del estado A al B se necesita que las personas adquieran nuevas capacidades y dejen ir (desaprendan) aquellas que ya no son necesarias. Cuando se habla de transformar se hace referencia a nuevos roles, competencias y capacidades que las personas deben desarrollar para corporizar ese nuevo estado deseado: una organización ágil, digital, creadora de valor, centrada en las personas, o todo ello reunido. El tema en cuestión es la estrategia que normalmente se traza para conseguirlo. No soy experto en aprendizaje. Pero me ha tocado llevar adelante muchos procesos de innovación en el sector público en el que el aprendizaje ha estado muy presente. ¿Y cuando no lo está?. La estrategia que normalmente se tiende a utilizar, prescrita en los libros y vademécums del management, no consigue los resultados que se espera. El aprendizaje no genera el impacto deseado. Es, lo que Branlat y Woods[1], denominan, fracaso adaptativo. La estrategia de cambio genera más resistencias que el cambio mismo. Esta es la paradoja de la transformación.

El aprendizaje es un ejercicio de adaptación que puede estar lleno de exigencias que conduzcan las organizaciones al fracaso adaptativo. La descompensación, cuando el nivel de los desafíos de transformación es mucho mayor que la capacidad de adaptarse (la que es siempre dinámica); o el desalineamiento, que puede presentarse cuando hay conflicto entre las metas entre diferentes niveles de la organización, que puede llevar a que la adaptación de un nivel conduzca al agravamiento en otro. Luchas de intereses que se saldan con lo que unos ganan, otros lo pierden. Y, finalmente, el desaprendizaje de bajo nivel, que es cuando se recurre a las mismas soluciones pasadas que no funcionan en el contexto actual de la transformación. La organización se queda atascada con soluciones que fueron buenas en el pasado, pero que ya no son efectivas cuando las condiciones han cambiado. Este último fracaso adaptativo es muy frecuente cuando se abordan las estrategias de transformación que requieren el desarrollo de nuevas capacidades en las personas. La estrategia al uso es sacar a los funcionarios

<sup>1</sup> El presente texto se publica con autorización del autor, tomado de Blog esPúblico <https://www.administracionpublica.com/>.

<sup>2</sup> Socio en Protea Becoming Adaptive Protea Becoming Adaptive, Vilassar de Mar, Cataluña, España, especialista en procesos adaptativos en entornos complejos, gestión del conocimiento, innovación pública y empresarial, liderazgo adaptativo. @mlasagna

de su puesto de trabajo para llevarlos al aula, o algo similar, en la que reciben contenidos, metodologías y herramientas. Esta estrategia cognitiva, aunque sea muy práctica, tiene en frente una enorme dificultad. Las personas cuando vuelven a su puesto de trabajo enfrentan grandes dificultades para aplicar los nuevos conocimientos, por lo que estos muy infrecuentemente se traducen en los comportamientos y resultados deseados. El problema es que el contexto organizacional en el que se deberían desplegar las nuevas capacidades no genera los incentivos adecuados para que ello ocurra. Los patrones vigentes, entendidos como las regularidades que se repiten y determinan el funcionamiento de la organización, son demasiado fuertes y predominantes para ser doblegados por los nuevos modelos mentales. Lo emergente, producto del aprendizaje, es importante, pero no tiene la fuerza suficiente para torcer los modelos prácticos que rigen en la organización. Para conseguirlo la estrategia adaptativa de cambio organizacional debe apuntar a instalar prácticas -más que meros conocimientos- que dejen obsoletas aquellas que deseamos dejar atrás, de otra manera siempre serán un tapón para lo nuevo. El aprendizaje se sostiene en la práctica, echando raíces desde el hacer de las personas en la organización. Si solo se queda en el neocortex como aprendizaje intencional (Goleman), la realidad seguirá siendo la misma. El contexto cultural (patrones) es el entramado de información formal e informal en el que la organización opera cada día, su funcionamiento está condicionado por él y su evolución en el tiempo. Es una cuestión espacio-temporal. Lo que ha sido y ha hecho la organización a lo largo de su historia (tiempo) es su trayectoria de dependencia (el path dependence de Douglas North) que condiciona los sistemas de aprendizaje. Reconocer esta dimensión nos prepara para diseñar estrategias para superar esos patrones tradicionales/anclas. La forma de hacerlo es generando nuevas prácticas que encarnen las capacidades que se desean desarrollar para instalar nuevos patrones que transformen el contexto de información en el que opera la organización. Esto no se puede hacer por decreto, ni es un ejercicio de voluntad. Tampoco es necesario que se aborde toda la organización. No es necesario el gatopardismo transformacional, basta con hacerlo en forma gradual y escalable, como en general funcionan los sistemas vivos complejos. Puede comenzarse por niveles. Espacios acotados. Lo importante es diseñar una estrategia de implementación de las nuevas capacidades a través de una práctica, que denominamos “iniciativa palanca”, por medio de la cual los profesionales mueven a la organización, orquestando y ejercitando sus capacidades e impulsando el desarrollo de otros. Esto produce una dinámica de cambio que interioriza las prácticas que se desean instalar. A través de una hoja de ruta se le hace seguimiento y se evalúa su impacto. Si esto ha funcionado se busca dónde escalarla (fractalizarla). Ello supone buscar otros espacios en la organización donde haya las condiciones contextuales y personales para poder instalarla, se requiere voluntad e implicación de quienes la acojan y deseos de cambiar.

Diseñar y seguir reglas simples para instalar las iniciativas palancas es un factor tanto facilitador como habilitador que garantiza un ejercicio exitoso, como en todo sistema complejo. Estas reglas tienen una naturaleza heurística, son reglas prácticas generales, sencillas y fáciles de seguir, que hacen la vida más sencilla, sin entrar en detalles que co-fundan o enmarañen las relaciones. Pero sobre todo las reglas simples son un producto de la auto-organización. Cada grupo/espacio (las esferas de Sloterdijk) crea y diseña sus propias reglas: son fruto del propósito e interacción del grupo.

Reglas simples de comportamiento de enjambre, por poner un ejemplo (Goleman), aplicadas al aprendizaje colectivo, podrían ser las siguientes.

1. Conoce tus impactos
2. Alienta mejoras
3. Comparte lo que aprendas

Lo que hace y cómo funciona el grupo de la “iniciativa palanca” estará condicionado por ellas. Los miembros se sentirán libres de crear y un atractor (visión) guiará la consecución del propósito grupal: alcanzar al estado B.

La complejidad del cambio no cabe en la cabeza de unas pocas personas, por eso las estrategias top/down tienden a fracasar, requiere de la colaboración, la densificación de las interacciones y la inspiración creativa de las personas. El aprendizaje es parte de la memoria del grupo. Estos vínculos aumentan el valor de la información.