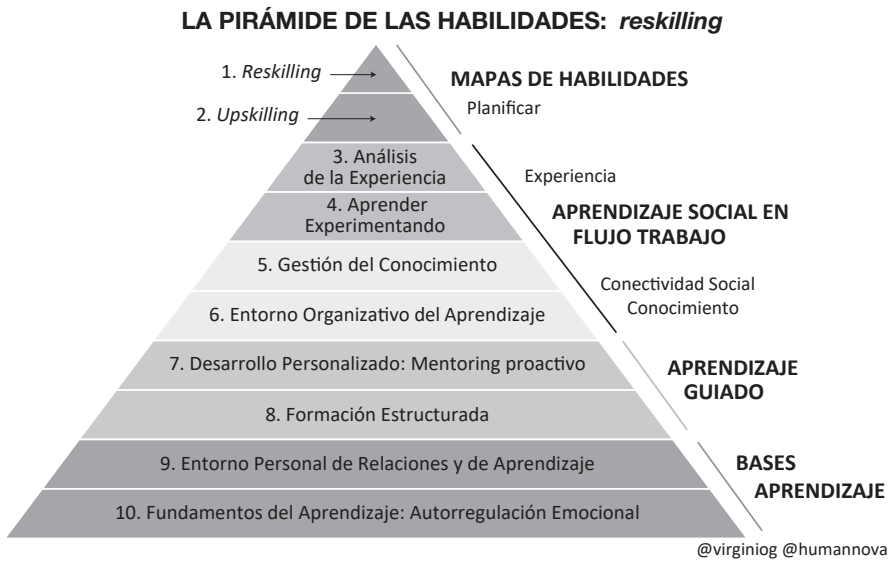


6

Crea entornos de vigilancia y aprendizaje



6.1. La red, la universidad del aprendizaje de por vida

Sócrates decía que las personas normales aprendían de la experiencia y los más inteligentes aprendían de todo y de todos. Pero, a menudo en las organizaciones, especialmente cuando estas son exitosas, se pierde la capacidad de aprender de todos, sobre todo de los que hay fuera.

Si en el capítulo anterior vimos sistemas y técnicas basadas en la conectividad que nos permitían gestionar el conocimiento interno que había en nuestra organización para convertirlo en aprendizaje, en este capítulo

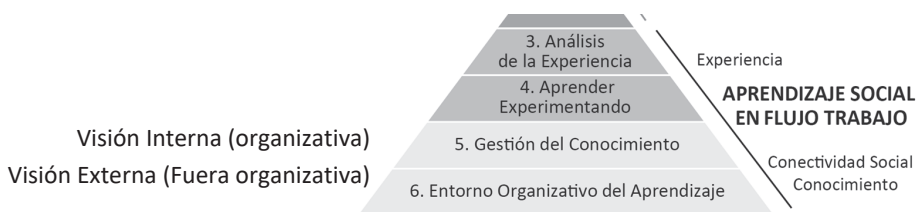
vamos a analizar cómo gestionar con nuestros compañeros el conocimiento externo que hay en internet.

De hecho, cuando te hable de Jane Hart y su lista de las 100 mejores herramientas que utilizan las personas para aprender, la primera suele ser YouTube, y entre las primeras podemos encontrar en las primeras posiciones herramientas como Google, LinkedIn, Wikipedia o Twitter. También es cierto que entre las primeras posiciones también están las herramientas documentales y colaborativas, que son las que vimos en el capítulo pasado PowerPoint, Word, Teams, Zoom, Google Suite o Slack...

La red, internet, se ha convertido en una gran biblioteca o en una universidad donde el conocimiento de calidad está al acceso de todos. Se ha convertido en nuestro gran aliado para mejorar nuestras habilidades. Y con la inteligencia artificial generativa la red se ha convertido en un sistema con el que se puede conversar. Sería cómo añadir a un colega más en nuestra estrategia de crear observatorios de vigilancia.

Por ello, vamos a analizar estrategias en las que vamos a compartir conocimiento útil para nuestro aprendizaje con colegas con nuestros mismos intereses en una comunidad de aprendizaje, vigilando el conocimiento que se está produciendo fuera.

Gráfico 6.1. Comunidades de aprendizaje en el Flujo de trabajo



Lo cierto es que, a pesar de la aceleración del cambio que sufren nuestras organizaciones, la mayoría de nuestras organizaciones tienen muy pocos sistemas de escucha formalizados sobre lo que ocurre en su entorno. Muchas organizaciones son endogámicas y suelen mirar poco al exterior, pero los profesionales inteligentes sí que capturan y estructuran el conocimiento externo a la organización.

Nuestras habilidades deben estar en continuo proceso de mejora y adaptación, y entender qué pasa fuera de nuestra organización es necesari-

rio. Especialmente si nuestro aprendizaje dentro se ha estancado o el nivel de una habilidad es tan alto internamente que las mejores referencias las podemos encontrar fuera.

Te proponemos que te inspires en las unidades que muchas empresas poseen y que se denominan: vigilancia tecnológica, vigilancia del entorno o inteligencia competitiva. En estas unidades hay un grupo de personas que analiza la evolución de habilidades organizativas que se denominan factores críticos de vigilancia (FCV): tecnologías, comportamiento de las empresas de la competencia o de otras empresas, tendencias, cambios y brechas previsibles en estos factores, etc.

Estos grupos de análisis filtran y analizan la información y generan informes para su utilización en la toma de decisiones estratégicas. Como puedes observar, se suelen emplear a menudo con un fin prospectivo y de análisis de tendencias.

Las comunidades de aprendizaje de vigilancia que te vamos a proponer actúan de forma muy parecida, pero su objetivo es que tú tomes decisiones en el ámbito del aprendizaje de tus habilidades.

Aprender a aprender tiene asociado un pensamiento prospectivo. No es necesario que seas un gran estratega, simplemente escucha a los que más saben (o quizás esto sea lo que hacen los buenos estrategas).

6.2. Planificación de habilidades y comportamientos críticos

Las comunidades de vigilancia te pueden permitir observar qué se hace fuera, qué se dice fuera, saber cómo hacer mejor lo que haces, desarrollar tus habilidades e incorporar nuevos comportamientos a tus rutinas, pues internet es una fuente inagotable de recursos y conocimiento.

Aprender a aprender es una metacompetencia, lo que implica que tú eres el responsable de continuamente priorizar y regular tu esfuerzo. Y una de las dificultades más elevadas de este proceso, como ya comentamos, es detectar qué habilidades y comportamientos nuevos necesito, o cómo nuestras habilidades están evolucionando fuera de nuestro entorno conocido. Tener un pensamiento prospectivo.

Para priorizar de forma adecuada nuestras habilidades y nuestro esfuerzo en los comportamientos críticos de aprendizaje, te proponemos que también utilices la comunidad de vigilancia con una función prospectiva o de análisis de tendencias.

Al inicio de este libro, te dijimos que la planificación de tus *skills*, mediante el *Skill Map* y los comportamientos críticos, era fundamental, y que para ello deberías crear un observatorio donde la serendipia tiene su lugar, donde debías dejar espacio para lo inesperado.

Si creas con tus compañeros una Comunidad de Vigilancia sobre algunas de tus habilidades clave, juntos observaréis qué están haciendo otros profesionales en otras organizaciones y qué técnicas están utilizando. Esto es un perfecto observatorio para analizar si tu mapa de habilidades es el adecuado y si los comportamientos críticos que te estás marcando son los más adecuados.

El mayor reto de cualquier profesional es interpretar la información del entorno organizativo interno, pero sobre todo del externo, para establecer nuevos objetivos y aplicarlos en planes de acción.

Te proponemos fundamentar tus decisiones en este tipo de técnicas. Si no tienes una visión estratégica de la evolución de tu rol y habilidades, difícilmente puedes tomar buenas decisiones en tu proceso de planificación. Y si no planificas bien o tu foco no es el adecuado, por buenos que sean tus métodos y técnicas de aprendizaje, el resultado puede no ser el más adecuado. No hay nada más ineficiente que hacer muy eficientemente lo que ha perdido valor o lo está perdiendo.

Las habilidades y las técnicas evolucionan más rápido que la capacidad del profesional de entender estos cambios. Si un profesional no conoce la evolución de sus habilidades, es más fácil acomodarse. El problema de las demandas organizativas internas es que a menudo no piden ni explicitan nuevos comportamientos ni nuevas habilidades.

Nuestro entorno organizativo interno, a menudo, no es un buen termómetro para determinar nuestras prioridades de desarrollo. No nos podemos permitir que nuestro mapa de habilidades y la planificación de sus comportamientos críticos no se ajuste a la realidad de su entorno, porque nuestra organización o alguno de nuestros jefes se quedó atrás.

Cuanto más utilices este tipo de herramientas, más aprenderás a equilibrar mejor la importancia del conocimiento interno (comunidades y técnicas gestión del conocimiento) y externo (comunidades de aprendizaje y vigilancia). El denominado conectivismo, como puedes observar, es uno de los mecanismos de aprendizaje que más estamos utilizando.

Conocer y anticipar las tendencias de tu entorno te permite que sea posible adelantarte y consolidar los cambios que muy probablemente te acabarán pidiendo internamente. O entender lo que ya te están pidiendo, pero ningún colega, ni tú mismo, eres capaz de comprender. Así, las organiza-

ciones y muchos de sus responsables son desastrosos explicando el ¿por qué? y ¿para qué? de sus demandas. Y aunque suene paradójico, mirar el entorno nos permite entenderlas mejor.

Gráfico 6.2. Comunidades de aprendizaje en el Flujo de trabajo



Así pues, esta herramienta no es solo para la búsqueda de información sistematizada sobre problemas conocidos y para obtener ideas de cómo mejorar algunos comportamientos de nuestras habilidades. Es una poderosa herramienta que permite tener una visión estratégica más amplia de tu mapa de habilidades y, de forma serendípica, ampliarlo o rehacerlo.

6.3. La odiosa comparación con los demás

Analizar la experiencia de otros de forma colectiva tiene extraños efectos en los mecanismos de aprendizaje que deberías entender, para poder asegurar sus aspectos positivos y eliminar los aspectos negativos.

Al analizar las prácticas de otros profesionales, de empresas de la competencia o de otros sectores, no estás experimentando, estás aprendiendo socialmente en el flujo de trabajo, pero de una forma muy especial.

Para entenderlo mejor, te propongo que examinemos el concepto de aprendizaje significativo, un concepto creado por David Ausubel dentro del marco de la *psicología constructivista*.

Cuando analizas la información que hay en la comunidad, lo haces basándote en la experiencia que ya posees y, al intentar darle sentido con tus

colegas, tus conocimientos previos se modifican y se reestructuran. La nueva información modifica tu estructura cognitiva, creas nuevos mapas de cada habilidad. Observas nuevos caminos que antes no estaban en tu mapa.

La actividad constructiva se produce con la interacción de otras personas, de tus colegas, que también reinterpretan la información. Cómo cada uno de ellos tiene una estructura cognitiva diferente y hace apreciaciones que para ti pueden pasar inadvertidas o aportarte nuevas perspectivas. Por eso es tan importante la diversidad, la implicación y la experiencia de los colegas que compartan contigo el proceso.

El aprendizaje constructivo es también el fundamento de otras comunidades y técnicas que hemos visto, pero en este tipo de estrategias de aprendizaje puede ser más relevante, pues se caracteriza por un elevado volumen de información externa que puede resultar más complejo interpretar e integrar.

Otro mecanismo de aprendizaje que hay tras estas comunidades es la autoeficacia percibida de Bandura, lo que convierte a estas comunidades en una poderosa herramienta que crea motivación de cambio o energía para cambiar nuestras habilidades. Energía que a menudo a todos nos viene bien.

Mi experiencia laboral me muestra algo que no es intuitivo: los participantes en las comunidades de aprendizaje y vigilancia, aun los más conservadores, acaban teniendo perfiles que favorecen la innovación. ¿Por qué?

Cada uno de nosotros cree que tiene una capacidad de desarrollar una habilidad y es posible que a menudo pensemos que ya hemos llegado a nuestro límite o que lo estamos haciendo bien. Este tipo de autopercepción se denomina autoeficacia percibida, que indica qué tan buenos somos en una habilidad.

En las comunidades de vigilancia se examinan las mejores prácticas y es fácil observar buenas prácticas en otras organizaciones y grupos humanos en los que nosotros nos consideramos que somos equivalentes o incluso mejores. Y la pregunta que surge es: ¿nosotros, por qué no?

Además de este aspecto, se suma otro efecto, la información que se publica es exagerada, se publican solo los mejores aspectos y se ocultan los problemas o las partes que no funcionan. Algo parecido a las fotos de Instagram, donde los adolescentes son expertos en extraer su mejor versión de sí mismos con un amplio abanico de técnicas. Al igual que pasa en Instagram, tendemos a idealizar la realidad, lo cual nos vuelve a crear más presión.

El resultado de ambos efectos es que nadie soporta la presión que supone durante meses o años un goteo continuo de información que le indica que puede hacer mejor su trabajo.

La observación de otros profesionales y otras organizaciones que lo están haciendo mejor es un gran motor de cambio. Recuerda que estos efectos son colectivos, ningún grupo soporta estar hablando durante meses sobre la viabilidad de nuevas conductas que parecen fácilmente implantables y no hacer nada para aplicarlas. Incluso en las más difíciles de aplicar se crea un clima de curiosidad y desasosiego.

El conocimiento y el análisis continuo sobre una posible mejora implantable genera tanta insatisfacción con nuestra organización, con nuestro entorno, con lo que hacemos, que el cambio personal y, a menudo, el cambio organizativo es inevitable.

La autoeficacia percibida cambia con la observación de otros, nos sitúa fuera de la zona de confort, nos hace pensar que un mejor rendimiento es posible. Este mecanismo de aprendizaje ha actuado en otras técnicas de aprendizaje social donde la observación de lo que hacen otros nos muestra que es posible, pero en este tipo de comunidades el efecto es más intenso.

Estos efectos hacen que, en las comunidades de vigilancia, a veces, se subestime la complejidad de llevar a cabo nuevas conductas, o se nos pueden pasar por alto aspectos relevantes del proceso. Por eso debemos ser prudentes en el proceso de esta odiosa comparación con los demás.

Esta prudencia también deber servir incluso cuando a nivel personal te comparas con otros colegas de otras organizaciones. Las referencias en la autoeficacia autopercibida pueden ser una fuente de motivación o una frustración. El desempeño de colegas de los cuales no conocemos sus circunstancias solo es una referencia muy indirecta.

6.4. Funcionamiento de comunidades aprendizaje y vigilancia

A lo largo de este bloque de aprendizaje en el flujo de trabajo, te hemos recomendado trabajar con diferentes tipos de comunidades para aprovechar las ventajas de la conectividad y el aprendizaje que se produce con tus colegas de forma presencial o virtual.

Las comunidades de aprendizaje basadas en la vigilancia suelen tener un funcionamiento más informal, con menos reglas, menos estructurado, que los sistemas de gestión del conocimiento que vimos en el capítulo anterior. Aunque la casuística es muy elevada.

Si propones crear una comunidad de aprendizaje, el objetivo es compartir información sobre una o varias habilidades, competencias o áreas de

conocimiento. Cada miembro de la comunidad puede publicar información externa a la organización para facilitar su lectura al resto de miembros de la comunidad.

Es habitual que en las comunidades de aprendizaje los materiales de conocimiento sean artículos de prensa, de blogs o de revistas especializadas, documentos novedosos de alguna empresa o una institución educativa o de buenas prácticas de otras organizaciones que se comparten en congresos, con proveedores o en foros especializados.

La diversidad puede ser muy elevada, puede haber informaciones sobre actos presenciales que se mezclan con esquemas, infografías o con los comentarios y valoraciones de nuestros compañeros, donde a su vez estos comentarios reciben *feedback* del resto de participantes

Aunque el esfuerzo que requiere seguir una comunidad no suele ser demasiado exigente para que la comunidad tenga éxito, los objetivos de la comunidad, sus contenidos y comentarios deben ser relevantes para todos los que participan, deben suponer un incremento en la mejora de nuestras habilidades.

Por ello, los que pertenecen a la comunidad o al grupo de WhatsApp deben compartir el objetivo de compartir aspectos de nuestro trabajo que consideremos relevantes, lo que quiere decir que estos se puedan trasladar transferir a nuestras tareas cotidianas.

A veces se sistematizan los contenidos de la comunidad mediante una clasificación como hacíamos en gestión de conocimiento mediante áreas de conocimiento o habilidades, y cada publicación tiene una etiqueta o #hashtag.

Así, por ejemplo, en una comunidad de aprendizaje del claustro de un colegio público, en función de su proyecto pedagógico, la escuela tenía cuatro áreas de conocimiento o etiquetas básicas: #metodologíaactivas, #competenciasemocionales, #competenciastecnológicas y #ODS. Este tipo de estrategias delimita y clarifica cuál es el objetivo de la comunidad.

Para facilitar esta transferencia, este tipo de comunidades pueden añadir dos procesos más: **analizar los contenidos** sintetizando los aspectos más claves y **valorizar** estableciendo cómo se puede utilizar esta información. Cuando un grupo hace de cualquier forma estos dos procesos, la duración de la comunidad es más elevada y hay más satisfacción. Es decir, de vez en cuando hay que pararse y determinar a nivel colectivo si la información que compartimos puede tener valor para la organización.

Estos dos procesos dotan de más inteligencia a la comunidad y mejoran su utilidad porque nos ayudan a tomar decisiones personales. E incrementan su impacto en el aprendizaje.

Nosotros solos sin la ayuda de nadie podemos hacer el mismo trabajo y buscar fuentes de información útiles. De hecho, posteriormente te recomendaremos que también lo hagas de forma individual, mediante los EPA (entornos personales de aprendizaje), para aquellos conocimientos en los que necesites profundizar y para los que no tengas una comunidad de referencia. Pero siempre que puedas es mucho mejor hacerlo de forma colectiva que individual.

Ficha 6.1. OBSERVAR-COMUNIDAD DE VIGILANCIA SOBRE USO DE POWER BI

Habilidad Blanda: Tratamiento estadístico de datos

Comportamiento Crítico: Desde el área de prevención de Riesgos se busca poder hacer informes descriptivos estadísticos que tienen una alta componente gráfica con el paquete estadístico SPSS sin ayuda de informática.

Objetivo: Los informáticos han creado un chat en Slack (se parece a WhatsApp) una comunidad para mostrar a los usuarios del hospital cómo hacer gráficos e informes de Power BI. El Área de Prevención de Riesgo va a participar pues Power BI se conecta a SPSS.

Funcionamiento de la Comunidad de Vigilancia: Cómo la mayoría de los usuarios son nuevos se comparten «trucos» muy simples sobre Power BI, la mayoría son sobre cómo realizar informes y la parte gráfica de forma que todos los datos del hospital sean homogéneos.

Roles de la Comunidad: Hay 12 miembros sólo 4 de IT que son los roles más activos. El resto de los usuarios son de áreas de gestión del hospital. La mayoría de ellos con un problema común: mejorar la información de gestión del Hospital y homogeneizarla.

Se ponen muchas formas de trabajo y resultados, muchos de ellos se copian de otras fuentes ajenas al hospital: webs especializadas y, especialmente, de Comunidades de Power BI Pro.

La ventaja de hacerlo con otros, mediante una comunidad, es triple:

1. Ahorro de tiempo: si estás en un grupo de 10-15 personas activas, el esfuerzo de búsqueda y la diversidad de información que obtienes será enormemente más óptimo que si lo haces solo.
2. Inteligencia colectiva: los debates, los comentarios y las discusiones te ayudarán, tanto o más que la propia información, pues te traducirán la aplicabilidad de esta información en tu entorno de trabajo.

Recuerda que el mecanismo del aprendizaje significativo colectivo tiene más impacto que el que puedes hacer tu solo.

3. Motivación: somos animales ultrasociales, nuestro diseño cerebral hace que aprendamos socialmente no solo la información en concreto, sino los valores, los enfoques y las perspectivas, además de referencias y valoraciones en las que obtener motivación que difícilmente obtendremos de manera individual. Hay un aprendizaje tácito en todo este tipo de comunidades que tiene un enorme valor.

6.5. ¿Cómo conseguir comunidades de vigilancia duraderas?

Las comunidades de vigilancia que hasta aquí hemos analizado son comunidades de aprendizaje en las que lo que interesa es obtener conclusiones prácticas que puedas utilizar en tu día a día sobre la información que allí compartes. Un observatorio donde reconfigurar tus mapas mentales.

La inteligencia colectiva se ha basado en nuestra capacidad de observación colectiva y en las breves aportaciones de los participantes, en los comentarios espontáneos de tus compañeros y los diálogos que allí se crean para analizar los cambios que se pueden implantar.

Hemos visto que, si valorizamos más la información que se comparte, por ejemplo, realizando breves informes o resúmenes mensuales de lo más importante con 4-5 artículos más relevantes respecto a una tendencia, es algo que aportará más valor al grupo e incrementará su motivación.

La calidad de los debates es otro aspecto que da más valor a la comunidad e incrementa la motivación de los participantes.

Pero, a largo plazo, estos informes y las reflexiones que se producen en las comunidades no son suficientes para mantener la motivación y la participación decae.

Las comunidades de vigilancia en las que no hay compromisos de implantación de nuevas conductas, que no producen compromisos de cambio, tienen una duración corta. A pesar de que los cambios pueden ser individuales y pueden ser muy útiles a nivel individual, estas comunidades se perciben como poco útiles.

Las comunidades que motivan y permanecen más tiempo son aquellas en las que se habla de mejora o de innovación personal o colectiva. El objetivo de la comunidad sigue siendo la vigilancia, pero no para que los profesionales sepan cómo ser mejores, sino para que sean mejores.

Como hemos visto en los cuatro capítulos de este bloque, en las cuatro grandes estrategias de aprendizaje, la experiencia y la mejora forman parte de cómo nos gusta aprender. Porque es la forma más efectiva de aprender.

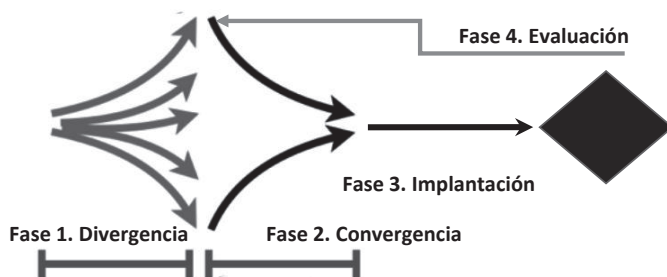
Las comunidades en las que el debate solo es intelectual o prescriptivo respecto de cómo se pueden hacer nuevos procedimientos, o simplificar tareas, o incorporar nuevas formas de trabajo, suelen ser comunidades de vida corta. Los profesionales quieren que el aprendizaje vaya acompañado de acción.

Tampoco suelen funcionar las comunidades donde se habla de posibles mejoras organizativas, pero la comunidad no tiene el soporte organizativo para llevar a cabo estas mejoras de naturaleza muy diferente (procedimientos, tecnologías, productos, etc.). Este tipo de debates es mejor evitarlos en este tipo de comunidades. Se debe hablar de lo que se pueda cambiar. Nadie quiere hacer esfuerzos ni reflexionar sobre mejoras organizativas que no se van a llevar a cabo.

Cuando una comunidad de vigilancia además implique mejora y acción, hablaremos de cuatro fases.

Fase 1. Divergencia o difusión de contenidos: En la comunidad se exponen artículos, ideas y comentarios que exploran posibles soluciones, posibles mejoras en habilidades o procedimientos, nuevas ideas que pueden tener aplicación.

Gráfico 6.3. Las cuatro fases de una Comunidad de Vigilancia



Es una fase expansiva en la que hay mucha cantidad de ideas sobre cómo modificar las habilidades, ideas que nos son útiles, ideas que no son aplicables o que son difíciles de aplicar y otras que sí son aplicables. Los comentarios a menudo pueden hacer que una idea inicialmente poco viable se pueda convertir en prioritaria.

A veces algunas comunidades se quedarán en esta fase y la información se utiliza a nivel informativo.

Fase 2. Convergencia o decisión: el rol de los responsables de áreas de conocimiento es importante, pues hacen primeras selecciones en sus informes, las ideas que son más relevantes, y finalmente proponen ideas que se pueden llevar a acción de forma colectiva.

Sobre todo, se debe señalar qué comportamientos críticos se van a cambiar y cómo se prevé hacer el cambio. Los cambios en los comportamientos relacionados con habilidades de los profesionales son difíciles de estandarizar a nivel colectivo.

Fase 3. Implantación: Los profesionales modifican sus habilidades o se comprometen a hacerlo. Comparten su experiencia, reflexionan sobre ella, hablan de las dificultades y se destacan las ventajas del cambio de comportamientos. Si hay que modificar procedimientos o algún aspecto organizativo, se escoge un equipo pequeño o un responsable que modifique el procedimiento.

Fase 4. Evaluación: Los miembros de la comunidad dan *feedback* sobre la evolución de sus habilidades o sobre el comportamiento crítico que se ha decidido cambiar. Se analizan los cambios a nivel organizativo.

Es en este tipo de comunidades se produce el grado más elevado de aprendizaje, pues las propuestas en el cambio se ponen en acción y se realiza el seguimiento de su puesta en marcha en la comunidad.

En estas comunidades, además de vigilancia, hay mejora e innovación. No solo se valoriza la información, si no que se aplica y se evalúa su aplicación. Y si es necesario cambiar algún aspecto organizativo, se cambia.

A los seres humanos el cambio en nuestras conductas nos produce energía para seguir cambiando, ya sea de forma individual o colectiva.

6.6. Foco cambio: crear comunidades basadas en experiencia

Las comunidades de vigilancia son un excelente instrumento para generar nuevos modelos mentales y, a partir de la información que nos proporcionan, podemos potenciar nuestras habilidades personales. No obstante,

como hemos visto también, nos dan información para cambiar sistemas organizativos: procedimientos, tecnologías, productos, etc.

Hasta ahora el criterio de éxito de una comunidad de vigilancia era si permitía obtener información que dejara cambiar nuestras habilidades. Pero, y si las propuestas de tipo organizativo, sobre procesos o nuevas tecnologías se ejecutarán, ¿habría aprendizaje?

El tipo de cambios que efectuaríamos sería más ambicioso y el cambio en nuestros comportamientos críticos sería mucho más elevado. Estas comunidades que pueden cambiar el entorno organizativo tendrían la capacidad de modificar las habilidades profesionales de forma más profunda, serían motivadoras y constituirían excelentes estrategias de aprendizaje. Pero el funcionamiento de la comunidad debería cambiar.

Hasta ahora, las reflexiones y los cambios se efectuaban a nivel individual. Cada profesional decidía cómo y cuándo efectuar los cambios. Ahora estamos hablando de cambios de sistemas complejos que en muchos casos requieren proyectos de mejora e innovación y una intervención de la organización que permitirá efectuar cambios.

Imaginemos que nosotros somos un equipo de comerciales que habitualmente analizamos el comportamiento de nuestra competencia para analizar qué hacen los comerciales de la competencia, pero hemos llegado a la conclusión de que hay que efectuar cambios en la web y en alguna línea de productos. En este caso ya no estamos cambiando nuestras habilidades, estamos proponiendo dos proyectos de mejora e innovación en los que debe haber profesionales de varias áreas organizativas: sistemas de información, ingeniería, producción, comercial, *marketing*...

Si nosotros damos soporte a estos proyectos, ¿se incrementará nuestro aprendizaje? Sin duda, pero, cuando se efectúan estos cambios, se necesitan otros equipos que no pertenecen a la comunidad de vigilancia.

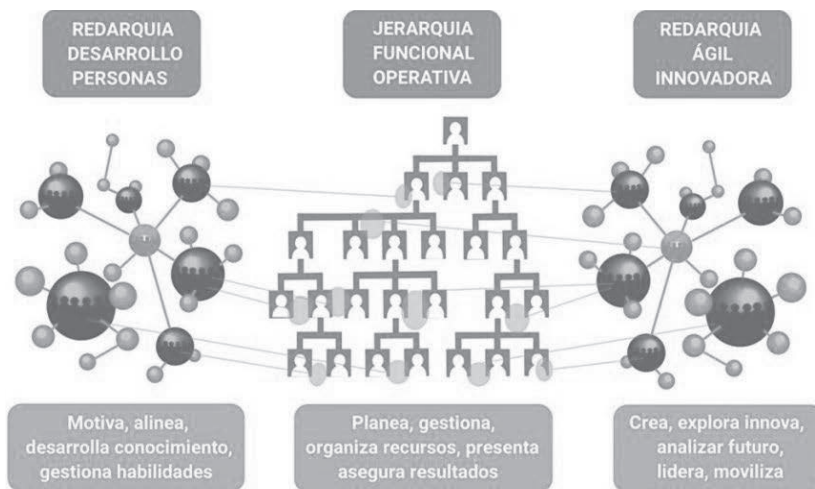
Entramos en una perspectiva más compleja que se relaciona con lo que algunos autores como Peter Senge denominan las «organizaciones que aprenden», donde la organización se configura en función del aprendizaje y la mejora y la innovación.

Además de equipos o comunidades de vigilancia, se deben crear equipos de mejora e innovación. De esta forma, las comunidades de vigilancia con un objetivo de aprendizaje multiplican su eficacia, pues son también equipos que nutren de ideas a la organización para la mejora e innovación. Ya no buscan únicamente la mejora de las habilidades, sino también la mejora organizativa.

Las acciones de mejora/innovación o cambios profundos constituyen por sí mismas verdaderos motores de competitividad de tu área u organización.

Veamos el funcionamiento de estos equipos en red que crean organizaciones más inteligentes, pues maximizan la capacidad de adaptación al entorno. Para, ello te propondremos analizar el funcionamiento de las denominadas organizaciones redárquicas, dinámicas o tridimensionales. Hablaremos de una organización, pero el funcionamiento se podría hacer en pequeñas áreas o grupos de trabajo para asegurar la máxima eficacia.

Gráfico 6.4. Organización en red dinámica



Es una extensión de la organización dual de J. Kotter que ya vimos. En este caso, desde un área o varias áreas de la organización tradicional jerárquica, se crean equipos o comunidades de redes (redarquía) cuya misión es el aprendizaje, como las comunidades de vigilancia y, por otra parte, se crean equipos o comunidades que impulsan la mejora y la innovación conectados con los equipos de vigilancia y aprendizaje.

La primera parte de la organización redárquica se **asegura el desarrollo del talento** con comunidades como las que hemos visto de vigilancia (pero puede haber de otros tipos, como comunidades de práctica, retrospectivas, asociadas a la gestión del conocimiento), y la segunda **asegura la mejora, la innovación y la digitalización**.

Las dos redes actúan de forma dinámica y están estrechamente relacionadas: la red, las comunidades que aprenden dan *inputs* a las que innovan, y la red o comunidades que innovan a su vez pueden dar referencias y elementos de debate a las que aprenden.

Es decir, los equipos que están implantando una mejora (que en parte pueden estar compuestos por algunas personas de la comunidad de vigilancia) informan, piden opinión y ajustan los proyectos en función de las aportaciones de la comunidad de vigilancia.

Se pueden crear organizaciones enteras con esta forma de trabajo. Pero, en una pequeña área organizativa de 5-10 personas, también se puede crear esta estructura tridimensional. Los profesionales que están en la comunidad de vigilancia proponen y hacen seguimiento de mejoras que pueden llevar a cabo alguno de sus compañeros o un pequeño equipo. De esta forma, además de cambios más personales, puede haber ajustes en procedimientos o mejoras en las funciones o en las formas de funcionar de la unidad.

La primera conclusión es que las comunidades de vigilancia o aprendizaje pueden constituir una poderosa herramienta de aprendizaje, incluso para un grupo pequeño, si esta comunidad nos da claves gracias a la ayuda de algún colega sobre cómo aplicar lo que hemos descubierto y analizado.

La segunda es que, si con ese equipo de personas además podéis ya no solo cambiar el comportamiento personal, sino algún procedimiento de trabajo o una nueva forma de trabajar o gestionar un aspecto de vuestro día a día entre vosotros, esta comunidad, aunque cambia su naturaleza, pues se convierte en una comunidad que experimenta, gana en aprendizaje en la medida en que se aplica, crea y mejora. Recordemos las tesis de Bloom y de la importancia de unir la reflexión a la mejora que hemos defendido hasta ahora.

Hay pequeños grupos de profesionales (áreas de ingeniería, despachos de arquitectura, educadores en un centro, comerciales, profesionales de IT, trabajadoras sociales, áreas de enfermería...) que consiguen crear estas estructuras con equipos autónomos y acaban modificando no solo alguna de sus habilidades, sino sus formas de trabajo profundamente. Solo es necesario que estos profesionales puedan tener cierta autonomía de acción. Si es así, nada te impide crear comunidades de este tipo a ti mismo.

Este tipo de organizaciones se basa en lo que es la tesis que guía la mayoría de las estrategias de autoaprendizaje de este libro, que parte de que la forma más efectiva de aprender a aprender es aprender a cambiar.