

30 a sessió d'Espais de Gestió del Coneixement

## Organitzacions públiques que aprenen

### Aprendizaje Organizacional – Hacia Organizaciones inteligentes

**Klaus North. Wiesbaden Business School**

Klaus.North@hs-rm.de

Barcelona, 27 d'abril de 2017

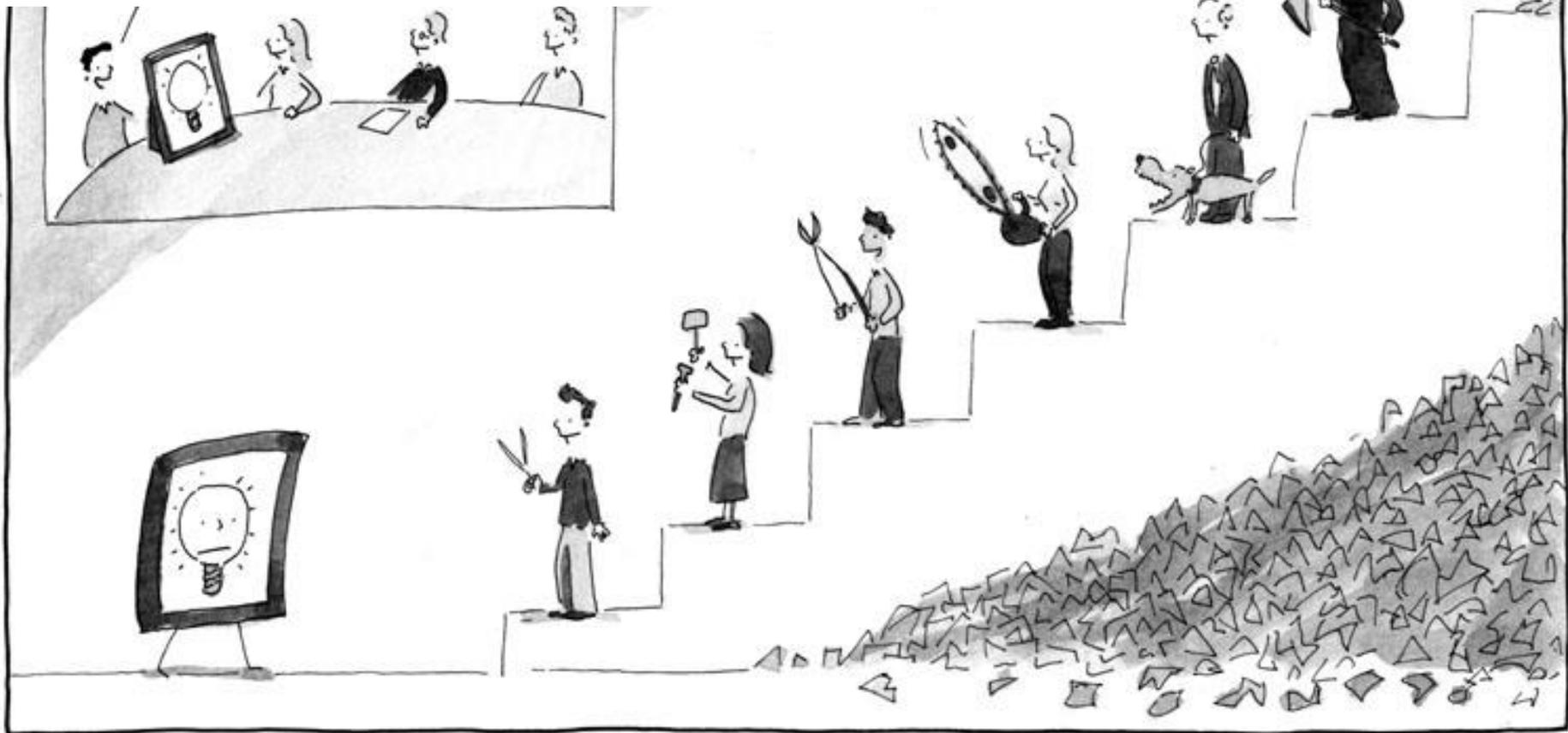


#### **Avís legal**

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 4.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi l'autoria del material i el Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (Departament de Justícia, Generalitat de Catalunya). La llicència completa es pot consultar a (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>).

¿Cuales son los aspectos gerenciales y de alta dirección para poner en marcha organizaciones inteligentes en un contexto de Administración Pública?

by Tom Fishburne



# AMINISTRACIÓN PÚBLICA – EN QUE ATRIBUTOS PIENSA USTED?



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

Legitimidad y  
justificación

Transpa-  
rencia

Cumplir  
con  
normas

Agilidad

Ética  
profesional

Satisfacer  
al  
ciudadano

Creatividad e  
innovación

Calidad  
de  
procesos

Anonimidad

No correr  
riesgos

# LEARNING ORGANIZATION - ORGANIZATIONAL LEARNING



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

*“Las organizaciones que cobraran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. (Peter Senge).*



*...una organización con una filosofía arraigada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto. (Malhotra)*

Malhotra, Yogesh. (1996). Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview  
<http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>

Peter M. Senge (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization

# La organización inteligente



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

1. Reconoce o anticipa las **evoluciones del entorno**

y (reacciona ante las mismas con una alta eficacia y rapidez)

1. **Explota activamente** oportunidades,

2. Delega responsabilidades y desarrolla

el **espíritu gestor o emprendedor** de los colaboradores,

4. Tiene una alta capacidad de **aprendizaje, solución de problemas e innovación,**

5. Inteligencia emocional: Desarrolla una cultura, actitudes y comportamientos de **confianza y colaboración.**

6. Tiene una capacidad de **memoria.**

# WHAT CHARACTERISES AGILE SYSTEMS?



## Agile Manifesto (of software development) 2001:

- Individuals and interactions over processes and tools,
- Working (software) solution over comprehensive documentation,
- Customer collaboration over contract negotiation,
- Responding to change over following a plan.

Source:

<http://agilemanifesto.org/>

## Agile systems...

- understand the system as a whole
- adapt a catalyst style of leadership
- continuously learn from experiments
- foster an open communication style
- their governance is based upon long-term business value and adaptation
- their members seek mastery in their respective skills

Source: Arell et al. 2012

El **aprendizaje** es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

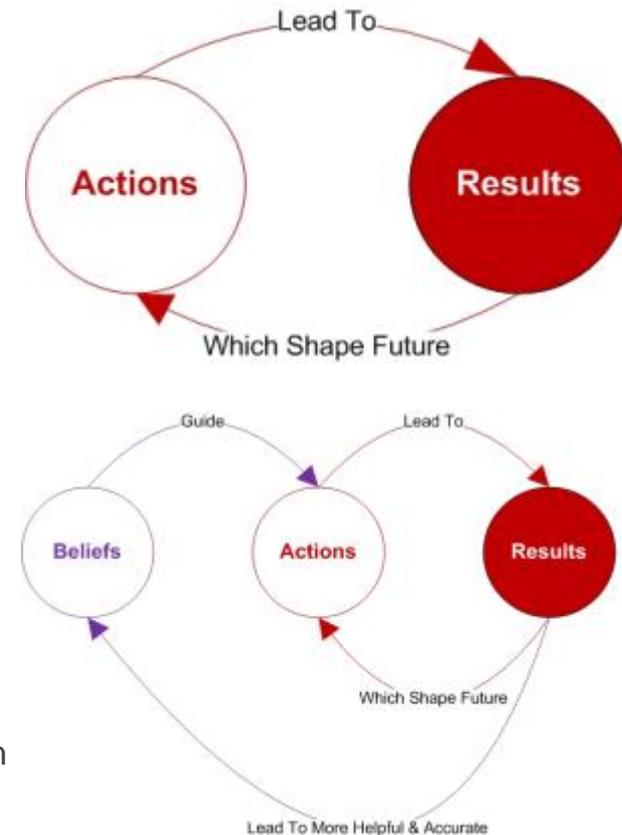
## Three levels of learning (Argyris and Schön 1978):

**Single-loop learning (el aprendizaje de un único bucle):** consists of adapting to environmental changes through action.

**Double-loop learning (el aprendizaje de doble bucle):** induces a change in values with regard to the theory of use and strategies. According to the authors, this learning is the only one that enables the values and standards governing theories of use and organisation to be called into question.

## Triple-loop learning (el aprendizaje de triple bucle):

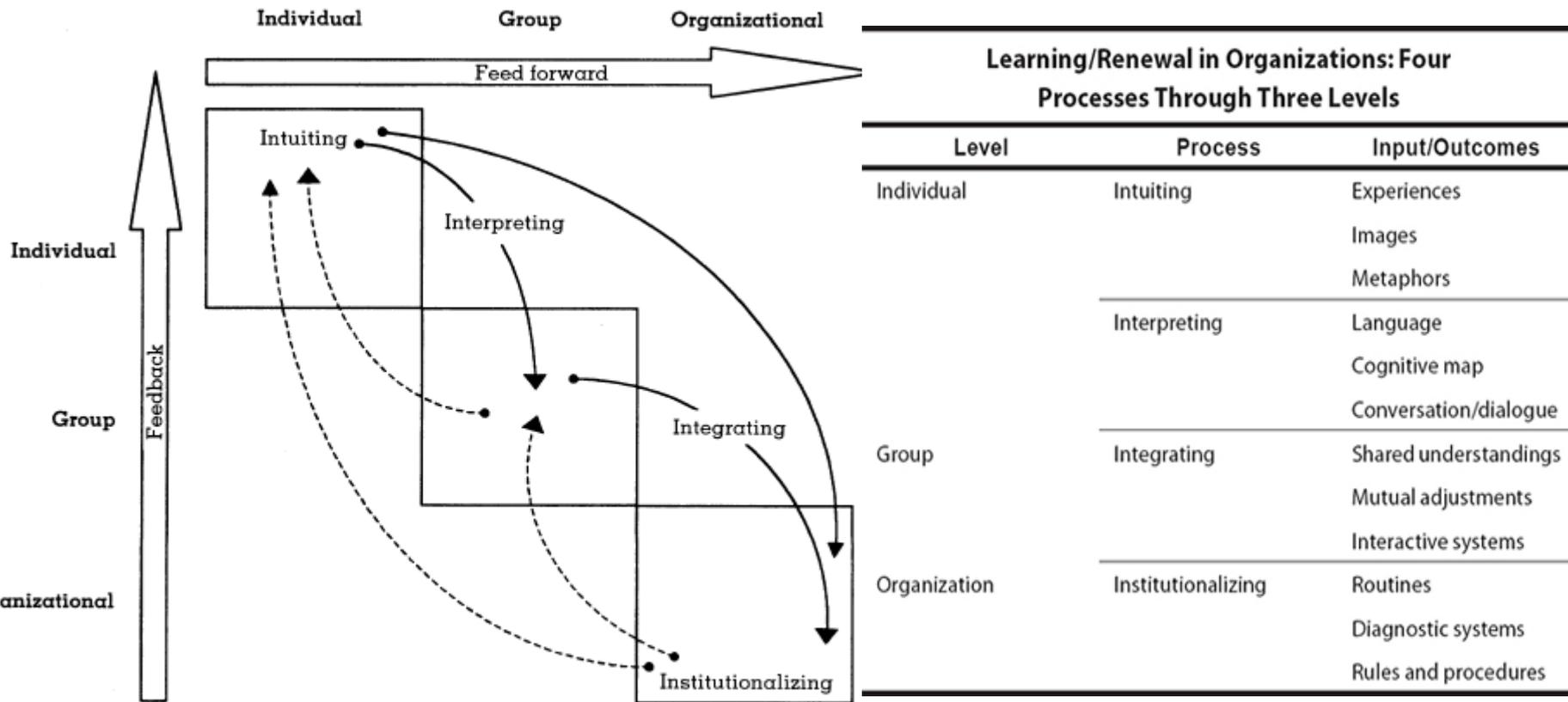
*“learning about learning”* or *“learning to learn”* Argyris, C; Schoen D. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley



# Aprendizaje organizacional – un proceso dinámico



## Organizational Learning As a Dynamic Process

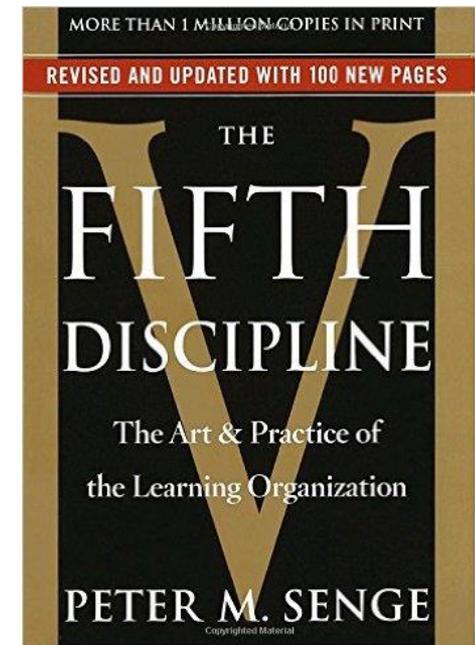


4I Model of an Organisational Learning (Crossan et al., 1999)

# PETER SENGE: LAS 5 DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim



**Peter M. Senge (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization (updated 2006)**

## 5. LA QUINTA DISCIPLINA: EL PENSAMIENTO SISTÉMICO

.....es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. :

- A ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos.
- A ver los procesos de cambio más que fotografías estáticas.



Algunos obstáculos al pensamiento sistémico:

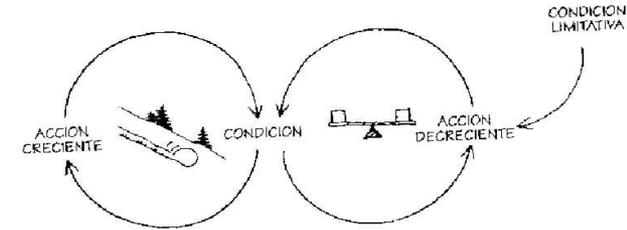
**"Yo soy mi puesto".**

**Expertos defienden su territorio y compiten contra la organización**

**„El enemigo es externo“**

**“La ilusión de que se aprende de la experiencia”**

# LAS LEYES DE LA QUINTA DISCIPLINA



- 1.- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" del
- 2.- Cuanto más se presiona, más presiona el sistema.
- 3.- La conducta mejora antes de empeorar.
- 4.- El camino fácil lleva al mismo lugar.
- 5.- La cura puede ser peor que la enfermedad.
- 6.- Lo más rápido es lo más lento.
7. - La causa y el efecto no están próximos en el espacio y el tiempo.
- 8.- Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias.
- 9.- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias
- 10.- Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños.
- 11.- No hay culpa

Fuente: Senge 1990, pp. 57- 67

traducción:<http://uproanalysisdesist.blogspot.de/2008/03/la-quinta-disciplina-la-nueva-dinmica.html>

# Los actores de la organización inteligente

Actor	Enfoque en ambientes estables	Enfoque en entornos turbulentos
Líderes	<b>Líderes como “capitanes”:</b> Dominante en cuestiones estratégicas y operacionales. Delegación limitada. Comunicación interna reducida.	<b>Líderes como “entrenadores”:</b> Desarrollo estratégico participativo. Delegación de responsabilidades operacionales. Comunicación intensiva.
Empleados	<b>Empleados como subordinados:</b> Comprensión limitada de la organización. Ejecutan tareas predefinidas. Comportamiento reactivo.	<b>Empleados como jugadores activos:</b> Comprenden las necesidades del negocio y del cliente/ciudadano. Trabajan para cumplir los objetivos. Toman la iniciativa, comportamiento proactivo.
Consultores	<b>Consultores expertos:</b> Implementan soluciones “listas para su uso”.	<b>Entrenadores y consultores de proceso:</b> Permiten a los equipos de la firma a desarrollar sus propias soluciones sustentables.

# PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PARA UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

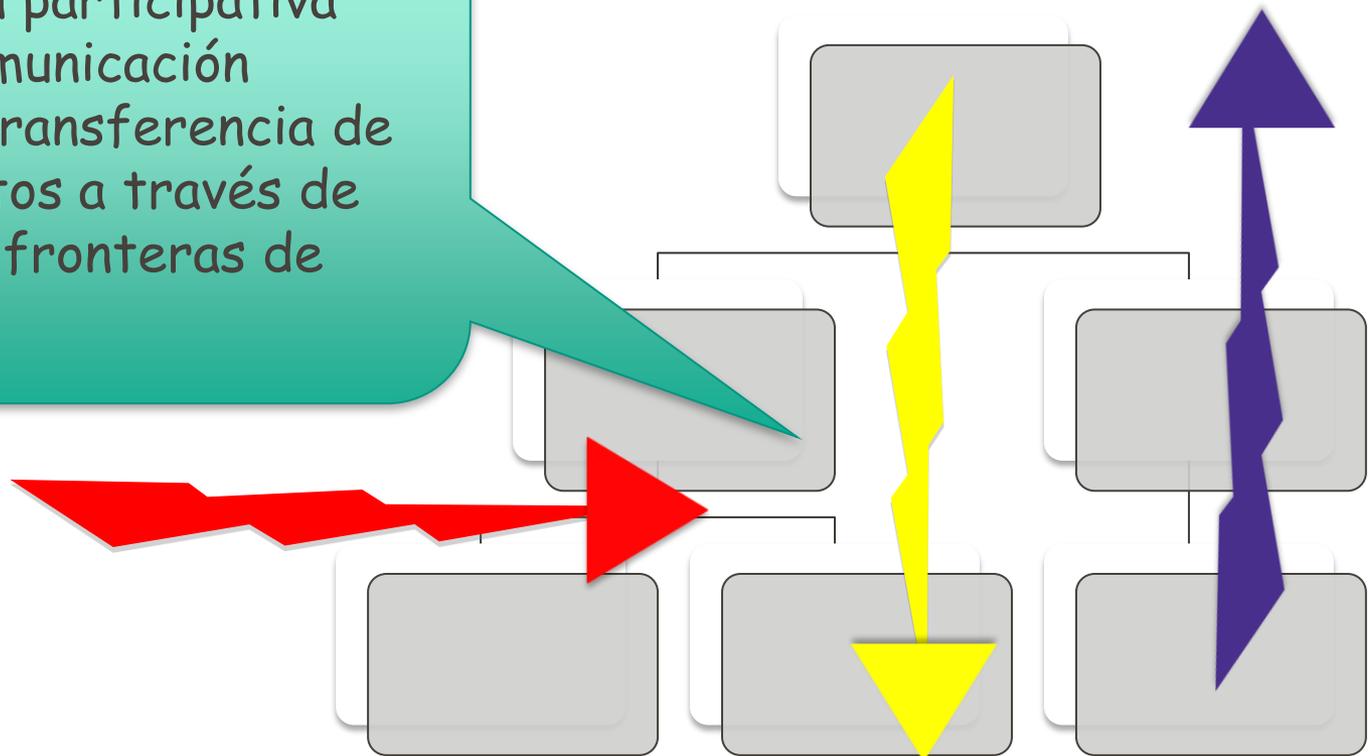
- Los líderes ponen de relieve a su(s) equipo(s) los **vínculos entre conocimientos y competencias a desarrollar y los objetivos de la organización.**
- El intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo son **valores explícitos que se practican regularmente.**
- **Los líderes se comportan como modelos** a seguir para promover los valores de intercambio de conocimientos y aprendizaje mutuo.
- Los (altos) ejecutivos **participan activamente** en proyectos para mejorar la gestión del conocimiento.
- Los superiores valoran la contribución de individuos y equipos para desarrollar conocimiento relevante.
- Las estructuras organizativas, las funciones y las responsabilidades para gestionar el conocimiento se establecen y practican.

# COMPARTIR CONOCIMIENTOS ES PODER!



Hochschule **RheinMain**  
University of Applied Sciences  
Wiesbaden Rüsselsheim Geisenheim

Una gestión participativa vive una comunicación abierta y transferencia de conocimientos a través de jerarquía y fronteras de unidades



# 1. DOMINIO PERSONAL



sólo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea, y por este motivo podrán “crecer”.

➡ Valorar, hacer transparente y destacar el „buen trabajo“/ las competencias

Peter M. Senge (1990) The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization

Gráfico: <https://htedeapor20131908510.wordpress.com/>

# La matriz de competencias

	PEPE	MARIA	INAKI	CELIA
Tema I				
Tema II				
Tema III				
Gestión de proyectos				

 Experto

 Maneja bien

 Conocimientos basicos

## Criterios de gestión del conocimiento en la evaluación de los colaboradores

- Qué hizo usted para aumentar sus competencias?
- Qué hizo para compartir sus conocimientos con sus colegas?
- Ha contribuido a la mejora de procesos o servicios?

## 2 MODELOS MENTALES & 3 CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA



2. Modelos Mentales: conocer y dominar nuestros pensamientos e ideas nuestro modo de percibir el mundo nos permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
  3. Construcción de una visión compartida: la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
- Construcción de una visión y **acción** compartida
    - p.e. definir un tema anual de aprendizaje y mejora (p.e. servicios digitales)
  - Asignar tiempo y recursos

## Desarrollar modelos mentales compartidos



Source: GEO 5/2009 : Gute Ärzte, schlechte Ärzte, S. 118 ff :

Surgery Team at Hospital in Scuol (GR, Switzerland) mentally walk through their roles before starting an operation

# Desayuno colectivo de trabajo

- Se lleva a cabo cada 6- 8 semanas
- Por cada colaborador hay una tarjeta con su nombre. Estas tarjetas se mezclan y se distribuyen en la mesa de acuerdo al principio de la casualidad. Esto hace que trabajadores de distintos departamentos y niveles jerárquicos se sienten uno al lado del otro.
- Durante este desayuno colectivo de trabajo la Dirección informa sobre distintos temas, como por ejemplo; la situación actual de la marcha de los negocios, nuevos e interesantes proyectos, cambios de personal, problemas internos y externos y un ojeada al futuro.
- El trabajador es exigido al planteo de interrogantes y problemas como así también el dar sugerencias

# Análisis estratégico participativo

1. ¿Qué prestaciones esperan los ciudadanos /nuestros clientes de nosotros en los próximos 3-5 años?

- ✓ ¿Qué debemos hacer para desarrollar esas prestaciones?

¿Qué es lo que nosotros hacemos mejor que organizaciones similares?

- ✓ ¿Cómo podemos fortalecer estas ventajas?

¿Qué es lo que organizaciones similares hacen mejor que nosotros?

- ✓ ¿Qué podemos aprender de ellos?

## 4. APRENDIZAJE EN EQUIPO:



- fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo,
- pensar juntos para obtener mejores ideas

es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.

# Create spaces to experiment



# La metodología “Aprender a Crecer” (North/Hardwig/Bergstermann 2011)

1. Se crean „proyectos“ de aprendizaje con el **doble objetivo** de realizar las oportunidades de crecimiento y en el mismo proyecto desarrollar las los miembros del equipo.

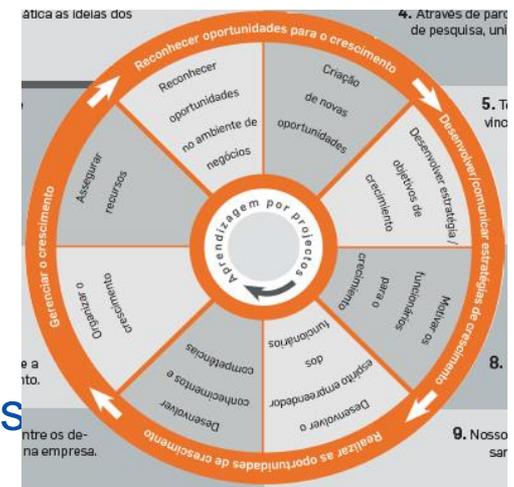
1. En una red las organizaciones/unidades **intercambian sus experiencias** y se apoyan mutuamente.

2. La duración de un proyecto es entre 6 y 9 meses.

3. Acompañado por un “**coach de crecimiento**” organizaciones identifican oportunidades y problemas de crecimiento (con la rueda del crecimiento)

4. Con la experiencia piloto en la misma organización se pueden formar “**coaches de crecimiento**” que **sustentan los proyectos de “crecer aprendiendo”**.

<http://www.haztenikasi.net>



# Lo que aprendieron con sus proyectos “Aprender a crecer”

- Delegación de responsabilidades
- Mejor participación de los colaboradores
- Mejora de competencias



- Solución sistemática de problemas
- Orientación en resultados
- Espíritu de innovación

- Gestión por objetivos
- Estructurar un problema y avanzar sistemáticamente
- Trabajar conjuntamente más eficiente

- Mejora de la comunicación interna
- Gestionar procesos de cambio
  - Aceptar responsabilidades



# General Electric WorkOut Key Elements

## WorkOut aims to ...

- Create the forum for dialogue and change
- Eliminate bureaucracy and barriers
- Cultivate grass root solutions



## People closest to the work...

- Know it best
- Have significantly more to contribute to achieving business goals—and want to do so
- Will respond favorably to a team challenge

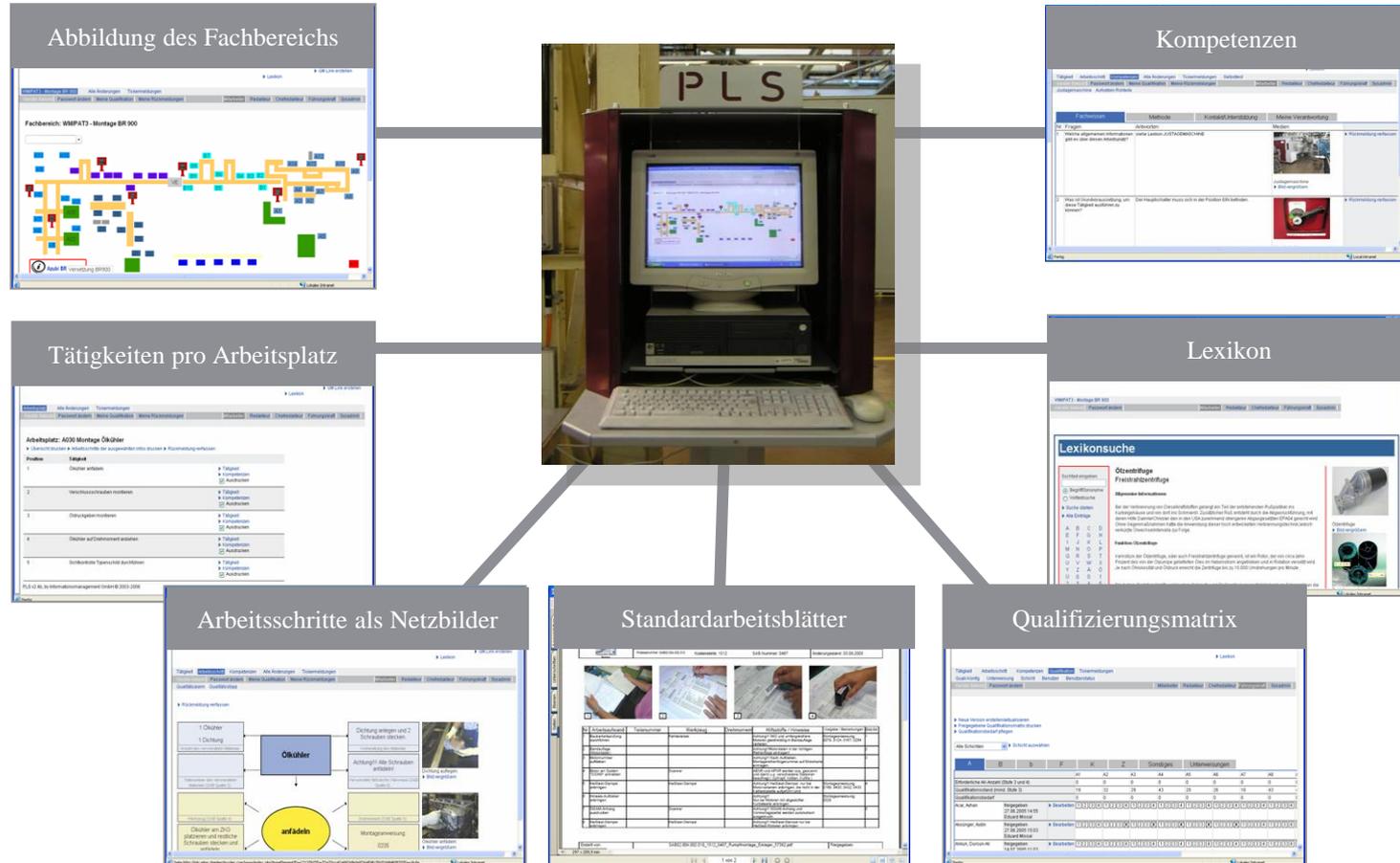
## Actions begin immediately...

- Leadership decides 'live' on the recommended solutions
- Teams implement their solutions with updates to leadership at 30, 60 and 90 days
- Recommendations must be completed in 90 days



# Procesos: estructurar, aprender, mejorar, estandarizar

## The Daimler Production Learning System (PLS)



# ¿ COMO ESTÁN DESARROALLADAS LAS 5 DISCIPLINAS EN SU ORGANIZACIÓN?



1. **Dominio Personal:** sólo las personas con alto dominio alcanzan las metas que se proponen, son conscientes de sus propias capacidades y limitaciones, así como de las de la gente que les rodea, y por este motivo podrán “crecer”.
2. **Modelos Mentales:** conocer y dominar nuestros pensamientos e ideas nuestro modo de percibir el mundo nos permitirá una comunicación más efectiva dentro de la empresa.
3. **Construcción de una visión compartida:** la clave para lograr la misión y visión de la empresa radica en que todos sus miembros compartan un objetivo común.
4. **Aprendizaje en equipo:** fomentar el desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, pensar juntos para obtener mejores ideas es fundamental para el bienestar de la empresa u organización.
5. **La quinta disciplina:** el pensamiento sistémico es esencial para tener un enfoque más amplio de todo el sistema. Todas las personas están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena. Esta disciplina integra a todas las demás.

# KNOWLEDGE MANAGEMENT: TASKS FOR STATIC VS. AGILE ORGANIZATIONS

## Static organizations

Make knowledge explicit and document processes

Capitalize on past experiences

Share best practices

Secure transfer of knowledge across generations

## Agile organizations

Share tacit knowledge

Enhance quick learning loops

Develop next practices

Create competences for „turbo“ problem solving

Springer Texts in Business and Economics

Klaus North  
Gita Kumta

# Knowledge Management

Value Creation Through  
Organizational Learning

 Springer

# Channel Youtube.com „Dynamic SME“



## Dynamic SME

von [dynamicsme](#) • vor 1 Jahr aktiv • 4 Videos

Sustainable competitiveness os **SMEs** in turbulent economic and social enviroments - a network approach.

KANAL

Abonnieren

3



## DYNAMIC SME

von **DYNAMIC SME** • vor 1 Monat aktiv • 18 Videos

Innovation and Knowledge Management.

KANAL

Abonnieren

10

Auf [https://www.youtube.com/results?search\\_query=Dynamic+SME](https://www.youtube.com/results?search_query=Dynamic+SME) wird gewartet...

Internet

Start



2 W

Mic...

Dy...

DE

?

?

nero @SEARCH

→

