

Action Learning en la Organización

“...*Action Learning* se ha convertido en nuestro principal vehículo para generar ideas creativas y construir el éxito corporativo de Heineken”

Gerard van Schalk
Chairman of the Executive Board, Heineken



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

Doctor © in Business Administration
Liverpool University

MBA Ecole des Ponts et Chaussées
(Francia). Luksic-Rockefeller Scholar
en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



Carlos Jiménez S.

Gerente de Desarrollo
Proteus Management Consulting

MBA Theseus-Edhec (Francia).

Economista Universidad Gabriela
Mistral

Action Learning es un programa de desarrollo del management orientado a la Alta Dirección, es una eficaz herramienta utilizada por algunas de las empresas más evolucionadas del mundo para simultáneamente enfrentar problemas complejos, y potenciar el liderazgo de sus altos ejecutivos.

Empresas como General Electric, Shell, Siemens, Deutsche Bank, LG , BBC, Motorola o Microsoft han probado sus beneficios y han decidido implementarla en sus organizaciones como una práctica constante.

Hoy en día, a pesar de que la práctica lleva más de 60 años de existencia, todavía no ha recibido la difusión internacional por lo que se ha mantenido como un “arma secreta” en el desarrollo empresarial, que en este newsletter queremos darles a conocer.

Action Learning en Acción

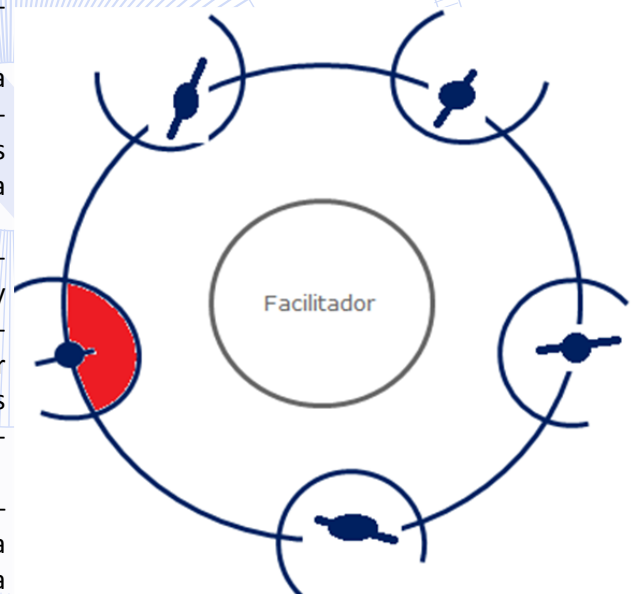
El *Action Learning* se basa en pequeños grupos de ejecutivos, que se reúnen regularmente bajo la guía de un facilitador experto para discutir y aprender de sus experiencias con el fin de mejorar sus prácticas en el contexto organizacional.

Lo anterior permite aprender en la práctica, trabajando cooperativamente para resolver problemas complejos y de profundas raíces que afectan la performance empresarial.

El proceso implica una reflexión crítica respecto a creencias, actitudes y percepciones, permitiendo cuestionar los supuestos implícitos y proveer la oportunidad de corregir aquellos sesgos que afectan las decisiones gerenciales.

Action Learning es un enfoque práctico “hands-on” (con las manos en la masa) que facilita el aprendizaje a nivel de la Alta Gerencia, puesto que

reconoce que frecuentemente los problemas de negocios son afectados tanto por las actitudes personales, como por las complejidades derivadas de dinámicas de poder y conflic-





Las perspectivas diferentes son valoradas y se espera que todos asuman liderazgo y también lo compartan cuando sea adecuado



tos organizacionales.

Action Learning apunta a identificar tempranamente problemas importantes para los gerentes, generando opciones y desarrollando acciones efectivas por parte de los propios ejecutivos de manera de lograr cambios significativos y duraderos a nivel estratégico y organizacional.

Action Learning es un proceso que se desarrolla en períodos de 5 a 6 meses.

Dinámica del Action Learning

Cada Gerente mejora sus capacidades de resolver problemas complejos y/o de enfrentar desafíos estratégicos, desde principio (identificación) a fin (evaluación del impacto de las acciones tomadas).

Se requiere y se cultiva un clima de apertura, confidencialidad, tiempo para cada uno, empatía por el otro, apoyo y valoración mutuas.

Cada Gerente presenta un problema complejo o desafío estratégico y los participantes hacen sus preguntas bajo una clara metodología guiada por el facilitador para apoyar el proceso, no dan consejos, ni intentar sus propias soluciones.

En sesiones siguientes cada Gerente debe informar sus resoluciones y/o acciones, y el grupo debe impulsarlo a considerar criterios para evaluar el éxito de las acciones.

El facilitador resume al final de la jornada lo aprendido en la sesión.

Finalmente se cierra el proceso, evaluando aprendizajes de cada Gerente y el éxito de las acciones implementadas, y proyectándose como deben continuar las intervenciones en miras al futuro.

Action Learning y Liderazgo

El proceso de *Action Learning* potencia el liderazgo de la siguiente forma:

1. Enfrentando problemas / desafíos complejos, urgentes que requieren múltiples perspectivas e ideas compartidas
2. Creando grupos de trabajo que permiten una activa participación y aprendizaje
3. Poniendo el foco en preguntar y en examinar reflexivamente enfatizando el escuchar y construir usando las ideas de los otros; y
4. Empujando el desarrollo de acciones y estrategias sistémicas y holísticas

Otros resultados se vinculan al desarrollo de liderazgo y a potenciar los equipos de trabajo al resolver los problemas en forma global y comprometerse a participar para llegar a una solución, en que las perspectivas diferentes son valoradas y se espera que todos asuman liderazgo y también lo compartan cuando sea adecuado.

El uso de preguntas hace que el grupo logre cohesión ya que sirven para incentivar el interés, la confianza y el respeto por el otro y al mismo tiempo dan la oportunidad de ayudarse entre sí y valorar las contribuciones de cada uno.

Elementos Esenciales del Action Learning

Este poderoso sistema de aprendizaje puede ser desarrollado por cualquier organización que busque solucionar los problemas, generar liderazgo y cohesión en los equipos, pero también tiene requerimientos que deben ser atendidos para que el proceso sea eficiente y se consigan los resultados buscados. Estos componentes fundamentales son los siguientes:

Un Problema: puede ser un desafío, una tarea, un proyecto o un tema, que sea de gran dificultad de resolución y de alta importancia. La selección del problema es fundamental en la calidad del proceso.

Equipo de Trabajo: es la entidad central del proceso. Idealmente es diverso, para incluir distintas perspectivas.

Procesos de Cuestionamiento y Reflexión: centrándose en hacer las preguntas correctas más que en las respuestas. El proceso considera hacerse preguntas y luego reflexionar antes de actuar.

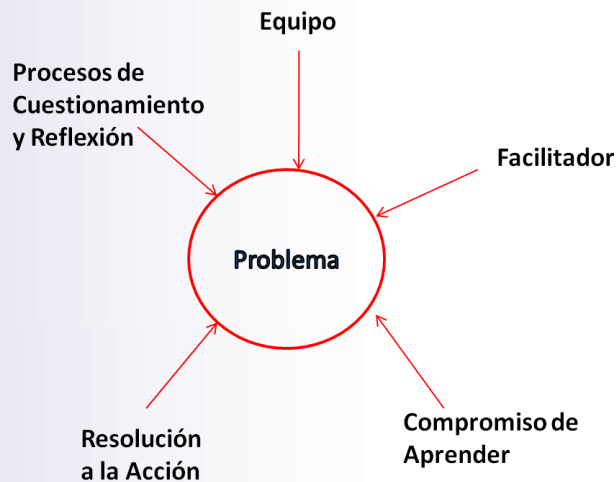
Resolución a la Acción: básicamente, no puede haber aprendizaje si no hay acciones realizadas. Los miembros del grupo deben tener el poder de aplicar las acciones.

Compromiso de aprender: igualmente importante que la acción, el proceso le da igual importancia a los resultados de la organización como al aprendizaje de cada participante.

Facilitador: persona clave en ayudar al grupo a desarrollar el proceso, haciéndolos reflexionar sobre lo que están aprendiendo, en cómo están resolviendo los problemas, en cómo escuchan, en cómo se dan feedbacks entre los miembros del grupo, en cómo enmarcan los problemas y en cómo planifican y ejecutan las acciones. El Facilitador ayuda además a concentrarse en lo que se está logrando, en las dificultades que se enfrentan, en los procesos que se emplean y cuales son las implicancias de esos procesos.

Conclusión:

Nuestra experiencia trabajando con Action Learning con empresas latinoamericanas nos demuestra que esta herramienta es probablemente una de las mejores estrategias de desarrollo del management de Alta Dirección, que también puede ser aplicado a niveles medios de la organización, y entre ejecutivos de distintas organizaciones. Lo invitamos entonces a ampliar su arsenal estratégico con esta poderosa práctica que ha hecho la diferencia para organizaciones de clase mundial.



El proceso pasa por hacerse preguntas y luego reflexionar antes de actuar.

