

# Cómo influye La Escalera del Aprendizaje (*el efecto delay*) en el Manejo del Cambio al momento de Implementar innovaciones en los procesos en una Empresa...

Me ha sucedido muchas veces (en los proyectos de Innovación o Intrapreneurship que manejo con clientes) que le pregunto a un Gerente de Área, 'Juan, ¿ya implementamos con los supervisores de la planta el nuevo procedimiento de cambio de producto que diseñamos?'...y la respuesta es: '¡Sí claro!, ¡Ya se los envié por email! ¡Ya está 100% implementado!'. Cuando oigo eso casi siempre me voy para atrás. Muchas personas no entendemos que en todo proceso de cambio hay un camino que hay que recorrer desde la incompetencia (o desconocimiento) hasta la asimilación y el dominio total de un nuevo hábito o una nueva competencia. O dicho de otra manera, hay todo un proceso de aprendizaje. Yo le llamo La Escalera del Aprendizaje. Porque para subir de escalón a otro algo tiene que pasar, es decir, se debe hacer un esfuerzo. En alguna literatura lo he encontrado como El Efecto Delay, es decir que hay un delay (o retraso) que tiene que pasar para que las cosas se asimilen o se ejecuten como lo dice la teoría (o el ppt normalmente). Bueno, te presento aquí cada uno de los pasos que hay que dar para llegar a tener un conocimiento aprendido (como un hábito):

## ESCALON 1: INCOMPETENCIA INCONSCIENTE.

Es infinito lo que un ser humano NO SABE QUE NO SABE. Es decir, nadie en este mundo nace sabiéndolo todo. Aún si lleva trabajando 20 años haciendo lo mismo, no significa que lo sabe todo sobre lo que hace. Siempre puede haber métodos o maneras de hacer algo que nunca ha intentado, y que ni siquiera sabía que existían. El ejemplo típico que pongo aquí es cuando aprendemos a manejar un auto. Hasta cierta edad antes de la adolescencia, nadie nos preguntamos si queremos o sabemos manejar auto. No sabemos que no sabemos. Pero en el contexto empresarial aquí es donde no registramos que hay un problema. En consecuencia, tampoco percibimos la necesidad de un aprendizaje o de un cambio.

## ESCALON 2: INCOMPETENCIA CONSCIENTE.

Aquí es cuando nos damos cuenta de que ahora SABEMOS QUE NO SABEMOS. Es decir, aprendemos (teóricamente) algo que antes no sabíamos que existía. Esto puede implicar un concepto, una palabra, un procedimiento, una frase, una nueva tecnología, etc. ¿Qué hecho o evento sucedió para pasar del escalón uno al escalón dos?

Información. Hubo transferencia de información, ya sea a través de una plática informal con un colega, un familiar o a un amigo, o a través de una conferencia, un libro, un video, un audio, un taller o cualquier evento que nos hizo entender algo que antes no sabíamos. También cuando ya podemos registrar que hay un problema y la necesidad del cambio, pero no sabemos cómo hacerlo o no tenemos las herramientas. En el ejemplo genérico de aprender a conducir un auto, pasamos a esta etapa cuando uno de nuestros amigos ya sabe manejar, y de hecho te invita a andar en su auto (y el se pone al volante, lo arranca y empieza a andar y cambiar las velocidades). En ese momento te das cuenta que sabes que no sabes manejar un auto. ¿Cómo aplica esto en el contexto empresarial cuando se quieren implementar cambios o innovaciones? Para que el personal asimile que hay una nueva forma de hacer algo, tenemos que brindar mucho contexto para despertar la conciencia acerca de la necesidad del cambio y los beneficios esperados. Si esto no se da, entonces es difícil que la persona entienda que hay una nueva forma de hacer las cosas. Aquí es donde hay que proporcionar videos, o ejemplos de otras personas (quizá en la misma empresa o en otras empresas) que ya hicieron los cambios y manifiestan cómo se sienten. Es decir, hay que buscar que la persona suba el escalón. Acepte que hay algo que ahora sabe que no sabe. Si no será difícil que acepte el cambio o la mejora de lo que tiene que hacer.

### ESCALON 3: COMPETENCIA CONSCIENTE.

Aquí es cuando empezamos a poner en práctica el nuevo procedimiento o la nueva manera de hacer algo. Aquello en lo cual nos dimos cuenta que sabíamos que no sabíamos en el paso anterior. En este escalón ahora SABES QUE SABES. Es decir haces las cosas pensando en cómo hacerlas. Como es algo que nunca habías hecho antes, o una rutina nueva, entonces cada actividad la hacemos más lento, más pensada, porque tu cuerpo y tu mente no están acostumbrados a ello. En el contexto del ejemplo de aprender a manejar un carro, aquí es donde empiezas a tomar clases, y eres consciente de cuando aplanas el embrague para cambiar la marcha, y además te fijas (conscientemente) el poner la direccional cuando vas a dar vuelta en una esquina. ¿Cuál la palabra clave para ascender a este escalón? La práctica. Me refiero a ponerse en acción. A hacerlo. Y esto no quiere decir que la primera vez que lo hagas lo vas a hacer bien, dependiendo obviamente de la habilidad o conocimiento a adquirir, el estar en este escalón puede llevar días o meses...dependiendo con qué tanta frecuencia realices la nueva actividad que están incorporando a tu rutina. En el contexto de cuando queremos implementar cambios de procesos o de práctica en una empresa, tenemos que a dar a la persona la receta de cómo se hace y nos vamos a quedar cerca para supervisar sus progresos. Si le soltamos la mano demasiado pronto es muy posible que vuelva a caer en la inercia de los hábitos anteriores. Aquí es donde es clave lo siguiente: Dar Seguimiento. Nada se implementa bien si no se da un adecuado seguimiento. Y el seguimiento NO es auditar. Se audita una vez que ya está implementado el nuevo proceso. Mientras se está implementando se debe dar seguimiento. Auditoría significa una evaluación para dar una calificación. Seguimiento significa estar ahí para ver que ajustes hay que hacer para ayudar a que las cosas se hagan como debieran.



#### ESCALON 4: COMPETENCIA INCONSCIENTE.

Después de tantas repeticiones, esa nueva práctica se convierte en un hábito. Y es en ese momento donde subimos al cuarto escalón de la escalera. Cuando uno ya no piensa en lo que hace, simplemente lo hace, es decir NO SABEMOS QUE SABEMOS. Y claro, cuando hablamos de una buena práctica, de algo que está dando mejores resultados (menos merma, más producción, más venta, servicio más eficiente, menos costo, proceso más ágil, mejor información o lo que sea el mejor resultado) pues es lo mejor que puede pasar. Porque de esa manera la gente siempre lo hará igual y el proceso se hace más controlado, depende menos del talento natural del persona y resultado se vuelve más repetitivo. En el ejemplo del aprender a manejar un auto, pues aquí cuando ya después de varios meses ni te das cuenta cuando cambias la velocidad, hablas durante horas en el celular mientras vas dando vueltas y lidiando con el tráfico sin pensar en ello. En el contexto empresarial, aquí es donde seguimos acompañando el entrenamiento desde una distancia mayor hasta que la persona domine la práctica y la transforme en un hábito. **Recién en este estado podemos considerar que el otro aprendió y que puede manejarse con autonomía.**

Esas son las cuatro etapas o escalones que se necesitan transitar para poder llevar a buen término el aprendizaje de una nueva técnica o herramienta.

Espero te sea útil la próxima que pienses que implementar algo es solo enviar un email y ya.

Con mucho gusto,

DB Watson  
dbwatson@dbwatson.com

