



CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Resumen / Abstract

A partir del estudio de autores contemporáneos dedicados al desarrollo de organizaciones que aprenden y de experiencias prácticas, se argumentan concepciones y técnicas que permitieron comenzar a hacer viable en la actividad organizacional del país, y en particular en la gestión empresarial, con cierta regularidad y con enfoque en sistema, una conducción metodológica para implicar la asunción y desarrollo de la organización que aprende, y para contribuir a la posibilidad de una tecnología para desarrollar (diseñar) el proceso de la Organización que aprende.

The study of contemporary authors applies to development of the Learning Organization together practices experiences, could permit offer arguments about conceptions and techniques that permitted begin in the enterprises activity of our country, in way regular and systemic, one methodological conduction in order to implicate the concept and development of the Learning Organization, and for contribute to the possibility of one technology for the development (design) of the Learning Organization process.

Palabras clave / Key words

Organización que aprende, competencias laborales, gestión de recursos humanos.

Learning organization, labour competencies, human resource management.

Armando Cuesta Santos, Psicólogo, Doctor en Ciencias Económicas. Profesor Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, CUJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: cuesta@ind.cujae.edu.cu

Jesús Ramos Díaz, Ingeniero Mecánico. Profesor Principal y Director General del Centro CIMEX de Capacitación. Doctorante de la Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, CUJAE, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: jesusramos@cimex.co.cu

INTRODUCCIÓN

En apariencia puede resultar obvio y, además antiguo, que una organización aprende; el conjunto de sus personas avanzan en el conocimiento, van superándose cada día más. Pero no es así, y en esencia son pocas las empresas que aprenden. La innata curiosidad humana que lleva a la búsqueda de conocimientos es natural, pero la organización la mutila por su concepción tayloriana, de excesiva parcelación y especialización, junto a rivalidades y temores por el puesto de trabajo.

Efectivamente, ocurre mucho que a cada cual lo envían a su especialidad o función: “*zapatero a sus zapatos*” – versa el viejo adagio- así como el taylorismo. El mundo empresarial exitoso de hoy es de la amplitud cognoscitiva, del “*perfil amplio*” o de la polivalencia (multicompetencias) y su accionar. En esa empresa exitosa de hoy no se busca a un empleado para un puesto X, sino para un puesto X, Y, Z, así como para determinada cultura organizacional, donde el trabajo en equipos o grupos es predominante y decisivo para el éxito.

Se trata, de modo antitayloriano, de empleados y estructuras organizativas polivalentes o *multicompetentes*, capaces de responder al variado mundo de las necesidades laborales dictadas por el cliente. En el proceso de mejoramiento continuo empresarial propugnado con fuerza por las normas ISO [1], el atributo más relevante para la sostenibilidad de ese mejoramiento lo constituye hoy la formación continua en la misma organización, pilar de la organización que aprende.

El *Management* empresarial ha pasado cada vez más a gestionar junto a los tangibles los intangibles. Sin dudas ese avance ha complicado más la gestión empresarial, pero no hay alternativa a la consideración de los intangibles derivados del *capital humano* [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]. De los intangibles que en el campo de la gestión, y en particular de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), son la planeación estratégica, los sistemas de evaluación del desempeño, el reconocimiento social, entre otros, a la formación la consideramos como el intangible supremo, por su relevancia estratégica al enfrentar la nueva “era digital” o “sociedad del conocimiento”.

Y comprendida por la formación está la avanzada concepción de Organización que aprende. Desde su condición de intangible y su inmanente subjetivismo, la gestión de esa organización es compleja pero no imposible; a la ciencia corresponde trascender en lo necesario el positivismo (que bien funciona respecto a instrumentos y maquinarias, distribuciones en planta, luminarias, ventiladores, entre otros tangibles), recurriendo a concepciones y procedimientos que posibiliten gestionar con eficacia y eficiencia a ese intangible.

Nuestra práctica profesional de hace algunos años, era encaminada cada vez más a la formación en la acción o formación-acción (similar a la *action research* que propugnara Kurt Lewin), teniendo experiencia ya de que no habría consultoría eficaz si previamente no era desarrollado un proceso de formación con los especialistas y directivos que participarían (actuarían) en esa consultoría. E igual ocurría con los cursos de postgrado a directivos: de poco servirían si las acciones no se llevaran a la práctica en sus empresas u organizaciones; en todo caso el valor agregado a ellos quedaba en potencia, sólo era posible de realizar o materializar ese valor en la acción empresarial. Con esa conciencia y quehacer, a mediados de la década de 1990 es recibido el influjo de literatura científica sobre el aprendizaje organizacional o el *Learning Organization* [10; 11; 12].

Y esa influencia permitió comenzar a hacer viable en la gestión organizacional, y en particular en la GRH, con cierta regularidad y con enfoque en sistema, una *conducción metodológica para implicar la asunción y desarrollo de la organización que aprende*, para contribuir a la posibilidad de una *tecnología para desarrollar el proceso de la Organización que aprende*. Al referir ese proceso, se significa el proceso de asunción y desarrollo del concepto de Organización que aprende. Ofrecer una reseña sobre tal viabilidad con las experiencias adquiridas reflejando peculiaridades, junto a la propuesta de una tecnología para el aludido desarrollo o diseño de la Organización que aprende, constituye el objetivo central de este artículo.

Alentador es señalar que para todas las instituciones laborales del país, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha emitido una resolución donde se incentiva la asunción del concepto de Organización que aprende [13], habiéndoseles denominado “*Organizaciones de aprendizaje permanente*”. Y también lo es que en las Normas Cubanas (NC) sobre Gestión de Recursos Humanos [14], se refuerza esa concepción entre los módulos o procesos clave de GRH.

Concepciones fundamentales para contribuir al diseño de la Organización que aprende.

Peter Senge, profesor del *Massachusetts Institute of Technology*, uno de los pioneros del *Learning Organization* y hoy entre las figuras más destacadas, ha sido uno de los autores que mayor influencia ha tenido en nuestra actividad respecto a la concepción de organización que aprende y su aplicación. Su libro *La quinta disciplina en la práctica* (1999) realizado con varios de sus colaboradores más cercanos, ha sido decisivo para conformar las concepciones y procedimientos empleados en las experiencias desarrolladas –que por supuesto tienen sus peculiaridades– acarreado su impronta.

Muy vinculada a la concepción general desarrollada por Senge, hay otras expuestas por notables estudiosos contemporáneos [4; 10; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21], que están especialmente relacionadas con la GRH de la contemporaneidad. En la proyección de las concepciones y procedimientos que a continuación se plantean, las experiencias de ese conjunto de autores, junto a las nuestras, están presentes.

Primero es necesario apreciar cuáles son los atributos o *rasgos principales* que caracterizan, y devienen principios, de la Organización que aprende. Los mismos deberán tenerse muy presentes en el *proceso* de asimilación o asunción y desarrollo de ese concepto:

- Comprende un proceso de formación continua en la organización.
- Comprende a todos los integrantes de la organización.
- Se busca “*aprender a aprender*” en la organización laboral.
- Atención tanto a la experiencia tácita como explícita.
- Búsqueda de conversión de la experiencia tácita en explícita.
- Conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo o socializado.
- Opuesta a la especialización, requiriendo de la polivalencia (o multicompetencias) en los empleados y en sus estructuras organizativas.
- Contraria al enfoque tayloriano parcelado, exigiendo enfoque sistémico u holístico (Senge: “*quinta disciplina*”), de modo que los empleados tienen que conocer el proceso de trabajo en su totalidad.
- Trabajo en equipos y en función de los objetivos de la organización laboral.
- Creación e intercambio de conocimientos, que al portar valores significan capacidad para la acción.

La concepción de organización que aprende según Peter Senge [11; 12] está basada en cinco disciplinas de aprendizaje. A nuestro juicio pueden haber otras, no se podría jamás desdeñar la dialéctica; pero esas cinco, es juicio con aval empírico de este autor, hay que considerarlas en la práctica actual indefectiblemente:

1. **Dominio personal:** expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados deseados.
2. **Modelos mentales:** reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo como modela nuestros actos y decisiones.
3. **Visión compartida:** elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear.

CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

4. **Aprendizaje en equipo:** aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, sabiendo que el talento colectivo es mayor que la suma de talentos individuales.
5. **Pensamiento sistémico:** modo de analizar y comprender en sistema.

En el referido libro de Senge [12], se destacan tres ideas fundamentales para lograr la asunción de la organización que aprende, a las cuales se agrega una cuarta por nuestra experiencia.

1. **La primacía del todo:** sugiere que las relaciones son literalmente más importantes que las cosas, y la totalidad más importante que las partes.
2. **La índole comunitaria del yo:** exhorta a ver la red de interrelaciones que existe entre nosotros. No existe una naturaleza humana independiente de su cultura. La ilustra el saludo sudafricano *Savu bona* (te veo) y la respuesta *Sikkona* (estoy aquí): mientras no me hayas visto no existo. Una persona es una persona a causa de los demás.
3. **El poder generador del lenguaje:** iluminando la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la “realidad”.
4. **Garantizar la logística o infraestructura material:** las condiciones objetivas o materiales que hay que poseer para hacer viable y sustentable esa asunción.

La experiencia indica, que de gran importancia práctica es garantizar la infraestructura material para diseñar y mantener en continuo mejoramiento los denominados “flujos horizontales de conocimientos”. Hoy, los autores tienen la convicción de que el buen funcionamiento de esos “flujos horizontales” en su vínculo con los equipos humanos de trabajo y la tecnología informática, es el factor clave más relevante para mantener asumiéndose la concepción de organización que aprende. En el Centro CIMEX de Capacitación destacan experiencias en este sentido [22; 23].

En esos “flujos horizontales” el pase del conocimiento tácito al explícito [10] y del conocimiento individual al colectivo [24], es determinante. La denominada “Espiral del conocimiento” explicitada por Nonaka y Takeuchi junto a la recurrencia a los *mapas conceptuales* (gráficos lógicos cuya concentración y didáctica superará los clásicos manuales de procedimientos y funciones), contribuirá a la transformación del conocimiento individual al colectivo requerido por la organización, en particular por esa “organización de aprendizaje permanente”.

También por su importancia, mayor argumentación requiere la idea relativa a “la índole comunitaria del yo” (La cultura). La experiencia adquirida acredita mucho la destacada significación de considerar la cultura, incluso la importancia de transformar determinada cultura organizacional para poder asumir ciertas concepciones y técnicas. En asuntos de gestión empresarial las transferencias mecánicas de tecnologías o procedimientos a llevar a efectos por las personas, al margen de las peculiaridades culturales, por lo general fracasan.

El *Just in Time*, el *Total Quality Management*, la *Reengineering*, entre otras tecnologías de gestión, han sido calificadas como fallidas cuando se ha pretendido implantarlas sin considerar el contexto cultural autóctono o peculiar, sin hacer ajustes en función de esas

peculiaridades. Se asume como necesario que se comprenda y adquiera esa peculiaridad cultural *Ubuntu* de Sudáfrica, expuesta por Senge en su obra de 1999:

“La cultura Ubuntu, donde la gente se saluda diciendo “te veo” y donde decir el nombre de alguien lo hace existir como persona puede parecernos “descabellada”; pero guarda plena coherencia con una visión sistémica de la vida, donde el yo nunca es algo “dado” y siempre está en proceso de transformación”.

Hay en esa caracterización de la cultura *Ubuntu* un tratamiento de la persona consecuente con la dialéctica materialista, implicando un relevante valor metodológico, concibiéndose a la personalidad humana en su dinámica constante; e igual acontece a la organización en su búsqueda para asumir la concepción de organización que aprende. Tal concepción asumida no es “*dada*” de una vez y para siempre, no es estática, ella es un proceso en continua transformación. Se insiste, una vez asumida, si no se siguen garantizando sus atributos, ella se pierde, no se mantiene “*dada*” esa condición de organización que aprende. Ser emprendedor y entusiasta es importante para iniciar tal Organización, pero más importante aun – especialmente por parte de los directivos—es mantenerse emprendedores y entusiastas para la viabilidad sustentable de esa Organización.

Ahora serán apreciados dos planteamientos bien autorizados para lograr una aproximación al concepto de organización que aprende:

- “*La organización que aprende es un concepto que envuelve el corazón y la mente de los empleados en un cambio continuo, armonioso y productivo, proyectado para alcanzar los resultados deseados por la organización*” [17].
- “*Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales las personas estimulan continuamente sus capacidades para crear el futuro que realmente les gustaría ver surgir*” [12].

Con anterioridad Senge había expresado algo que es considerado medular para la comprensión cabal de este tipo de organización:

“Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central”.

Por parte de los autores de este artículo, será asumido el siguiente **concepto de organización que aprende:**

“La organización que aprende es una concepción que envuelve el corazón y la mente, la psicología humana completa comprendida por la persona como un todo integral, en un proceso de perfeccionamiento o mejoramiento continuo, armonioso, de conocimiento y creación de valores, para alcanzar los resultados acordes a los objetivos estratégicos de la organización. Significa individualidades o personas aprovechando sus competencias para conocer y crear, la organización buscando sus resultados, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistémico entre esas personas.”

Insistiendo en la funcionalidad de ese concepto, o detallándolo:

1. Se trata de la persona implicada como un todo integral, holístico, como unidad bio-psico-social, en

un proceso de mejoramiento continuo de sí mismo y de la organización laboral.

2. En un proceso de conocimiento y creación de valores.
3. En un proceso que se pone en función de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
4. Las personas despliegan sus competencias en ese proceso de conocimiento y creación de valores.
5. La organización garantizando la necesaria sinergia o actuación sistémica de las personas.

Experiencias prácticas para la contribución al diseño de la Organización que aprende.

La primera experiencia asociada a la consultoría se obtuvo al aplicar la denominada Prueba de la Organización que Aprende [17], que se ilustrará a continuación.

En una situación de medición o evaluación “Antes-Después” de haber comenzado a asumir la Organización que aprende, esa Prueba puede complementarse por el cuestionario de Senge. Puede constituirse en sí mismo en un instrumento: *Prueba de la Organización que aprende complementada por Cuestionario de Peter Senge* [12]. Ese Cuestionario se reflejará inmediatamente después de la referida Prueba.

En esa encuesta (Figura 1) se solicitaba para cada una de sus ocho declaraciones, que se marcara en una de las alternativas de respuesta ofrecida: Siempre, Frecuente, A veces, Rara vez, Nunca.

Encuesta (Marque X)	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Nunca
1. La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

Figura 1 Prueba de la Organización que aprende.

Cuestionario de Senge et al. [12]:

- *¿Ud. verifica continuamente su experiencia? ¿Está dispuesto a examinar y cuestionar sus “vacas sagradas”, no sólo durante las crisis, sino en épocas propicias? ¿Qué estructuras ha diseñado para esta verificación? Cuando la gente presenta información negativa, Ud. ¿”liquida al mensajero”?*

- *¿Está Ud. generando conocimiento? En este caso, conocimiento significa capacidad para la acción. ¿Posee su organización aptitudes que no poseía antes? ¿Comprueba alguna diferencia cualitativa? ¿Los datos que Ud. asimiló han introducido un “valor añadido”?*
- *¿Es compartido el conocimiento? ¿Es accesible a toda la organización? ¿O hay gente que refunfuña, diciendo: “Estoy seguro de que hace un par de años presentamos un informe sobre esto”?*
- *¿Es pertinente el aprendizaje? No utilice la etiqueta “impertinente” para desechar nuevas ideas, pero pregúntese si el aprendizaje se relaciona con el propósito central de la organización. ¿La gente puede aprovecharlo? Este criterio es ideal, dicho sea de paso, para evaluar los programas de capacitación.*

Como resultado de la aplicación de esa encuesta (Figura 1) a veinticinco (25) profesionales de veinte (20) empresas de la capital cubana [25], las marcas predominantes estuvieron entre “A veces” y “Nunca”, y de entrevistas se obtuvieron estas probables causales:

1. La alta dirección no prioriza la formación “en la organización”.
2. Existencia de un clima laboral de poca confianza respecto al intercambio de conocimientos.
3. Falta de trabajo en grupos o equipos.

Un estudio de seis (6) años realizado en veinte (20) compañías, entre ellas las connotadas Microsoft, Intel y Skandia, que adoptarían el aprendizaje organizacional [16], identificó tres atributos claves de la capacidad para acoger la concepción de organización que aprende:

- Gran tiempo y esfuerzo dedicados en atraer, desarrollar y mantener a sus mejores empleados.
- Invertían recursos sustanciales en la creación de herramientas y procesos necesarios para dar apoyo a flujos horizontales de conocimientos. Esos flujos permitían elevar el conocimiento individual e insertarlo en un proceso colectivo de intercambio de aprendizaje.
- Esas personas creaban un fuerte sentimiento de confianza que pasó a ser base del desarrollo de la capacidad individual y del aprendizaje organizacional.

A la luz de los resultados de ese estudio internacional, respecto a las empresas a las cuales pertenecían los especialistas que fueron muestra para conocer de la capacidad de esas empresas en la asunción de la organización que aprende, nuestra posición es optimista. Es así, por el alto nivel de educación de sus trabajadores, y la voluntad de cambio o perfeccionamiento empresarial que hoy se aprecia en los directivos con mucha fuerza.

En materia de formación, la primera experiencia fue alcanzada a través de la Maestría en Gestión de Recursos Humanos (GRH) que se desarrolló con especialistas y directivos de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) en su propia organización. Es decir, a diferencia de ediciones anteriores de esa Maestría que fueron realizadas en la Universidad, a la cual asistían profesionales de diferentes organizaciones (Ministerios, Empresas y otras instituciones), en el caso de ETECSA todos los especialistas eran de esa misma organización o empresa, y se desarrolló en instalaciones asociadas a ella. A la vez, la concepción de tareas, proyectos de curso y

CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

tesis se diseñaron en consonancia con los objetivos de esa empresa y aplicados todos en la misma.

Casi en paralelo, para los directivos del primero y segundo nivel de dirección de esa institución, fue impartido un curso a distancia sobre Gestión Empresarial, donde la organización que aprende fue uno de sus temas, y la interactividad y consolidación de los flujos horizontales de información y conocimientos constituían el objetivo central del curso, junto a la iniciación de una cultura de tele trabajo para lograr mayor eficacia, eficiencia y competitividad. Se ganaba en comprensión mediante esa interactividad, en aras de eficiencia y competitividad, imponiéndose en esta contemporaneidad la recurrencia al **e-mail**, la **Internet** y la **Intranet** para el logro del buen desempeño laboral o establecimiento de “*los negocios a la velocidad del pensamiento*” que exigirá la “era digital” [18].

Es necesario insistir o subrayar, que en esas acciones formativas, la explicación de las concepciones antes tratadas y el proceder que en la práctica del aprendizaje colectivo y “*en la organización*” implican, junto a la aplicación de la aludida prueba y otras (como el diagrama Ishikawa ponderado), configuran lo que denominamos “*la conducción metodológica para la asunción del concepto nuestro de organización que aprende*”, posibilitando una *tecnología para desarrollar el proceso de la Organización que aprende*. Esa tecnología parte de poseer una Dirección estratégica donde quede explícito el alcance de la organización que aprende. Y le sigue en orden de importancia, la creación de un grupo o “Comité de aprendizaje organizacional”, cuya misión fundamental será el “Diseño del proceso de la Organización que aprende” y el monitoreo de su aplicación, comprendiendo un ciclo. Más adelante se realizará el esbozo o esquematización de esa tecnología que parcialmente ha sido utilizada en la práctica empresarial.

Con posterioridad en esa misma empresa se comenzó otra edición de esa Maestría en GRH, donde el tema de la organización que aprende siguió y con mayor énfasis. La formación en la acción resultó más consecuente con los objetivos estratégicos de la institución y se insistió en la gestión de competencias. Importante experiencia en la enseñanza de postgrado a especialistas y directivos: Los estudiantes en sus proyectos de curso y líneas investigativas que culminarán con sus tesis, responden a una clara y precisa estrategia de GRH, que es gestión de conocimientos en las vertientes de mayores oportunidades competitivas para esta empresa.

De la actividad antes referida en ETECSA, pueden destacarse los siguientes resultados en la orientación de ir asumiendo la concepción de organización que aprende:

- Prioridad de la Alta Dirección en mantener y desarrollar a sus empleados.
- Formación continua “*en la organización*”, asociada a los objetivos estratégicos de la institución y al perfeccionamiento o mejoramiento empresarial.
- Desarrollo de trabajo en equipos y consolidación del sentimiento de pertenencia respecto a la institución.
- Comienzo de la tele formación con reducción de costos en el proceso de formación y asentamiento de las bases para el tele trabajo eficiente.

- Establecimiento de flujos horizontales de intercambio de conocimientos.

Con similar orientación a la referida en ETECSA, por esa época trabajó y estudió el Consejo de Dirección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con su Ministro encabezando ese alumnado, desarrollando la formación-acción a través de otra edición de nuestra Maestría en GRH, asentando las bases para hacer de esa instancia una organización que aprende. Casi culminando esa Maestría hubo una proyección de formación continua para esos directivos, que comprendía la opción por el grado científico de Doctor en Ciencias. La práctica de que la Alta Dirección, o instancias superiores de dirección, de empresas u organismos sean las que inicien la asimilación de esa concepción, es muy positiva, y nos significa otra peculiaridad a preservar en la referida *conducción metodológica*.

El refuerzo constante de los flujos horizontales de intercambio de conocimientos, junto al trabajo de equipos respondiendo a los objetivos estratégicos de la organización, es esencial en esa referida conducción metodológica, garantizando una logística informática para aumentar la eficiencia de la gestión del conocimiento en la empresa, que es gestión eficaz de personas. La experiencia alcanzada por la Corporación CIMEX apunta en ese sentido [22].

Los denominados “*flujos horizontales de conocimientos*”, hay que diseñarlos teniendo en cuenta medios que permitan que el conocimiento “tácito” se convierta en “explícito”, a la vez que posibiliten “colectivizar” los conocimientos de los diferentes individuos. Medios desde pizarras, murales, periódicos —boletines o revistas— radiados o televisivos o en papel, gabinetes de información (bibliotecas proactivas), hasta el uso de las **PC** recurriendo a **Internet** y las **Intranet**, recurriendo a los **e-mail**, foros, sitios **Web**, portales, **e-learning**, **e-RRHH**, “colectivizando” o “sociabilizando” así los resultados de estudios e investigaciones, las informaciones de la dirección institucional, los planes de comunicación institucional, las mejores experiencias prácticas, contando con resúmenes en Word o presentaciones en Power point al menos. Hay que diseñar estos flujos, que significan procesos de trabajo. Importante: *significan procesos de trabajo*.

Propuesta de la contribución a la tecnología de diseño de la Organización que Aprende

Ese conjunto de procedimientos junto a las concepciones antes enunciadas, posibilitaron contribuir a aproximar una *Tecnología para el desarrollo del proceso de la Organización que aprende (OA)* que a continuación se expone:

1. Tener definida la Dirección estratégica de la organización laboral, donde se incluya de modo explícito el alcance de la OA.
2. Creación de un grupo (Comité de aprendizaje) que encabece el proceso de la OA.
3. Ejercicio del Comité de aprendizaje sobre Visiones y Obstáculos al proceso de OA, así como prácticas o procedimientos, normas y medios necesarios para ejecutar la OA.

3.1 Formación de dos grupos en el Comité de aprendizaje: A y B.

- Grupo A: gente que parezca creer fervientemente en el mejoramiento de la organización. Funcionará como
- 2. Una intranet donde en el portal corporativo aparezcan los estudios terminados y en fase de desarrollo

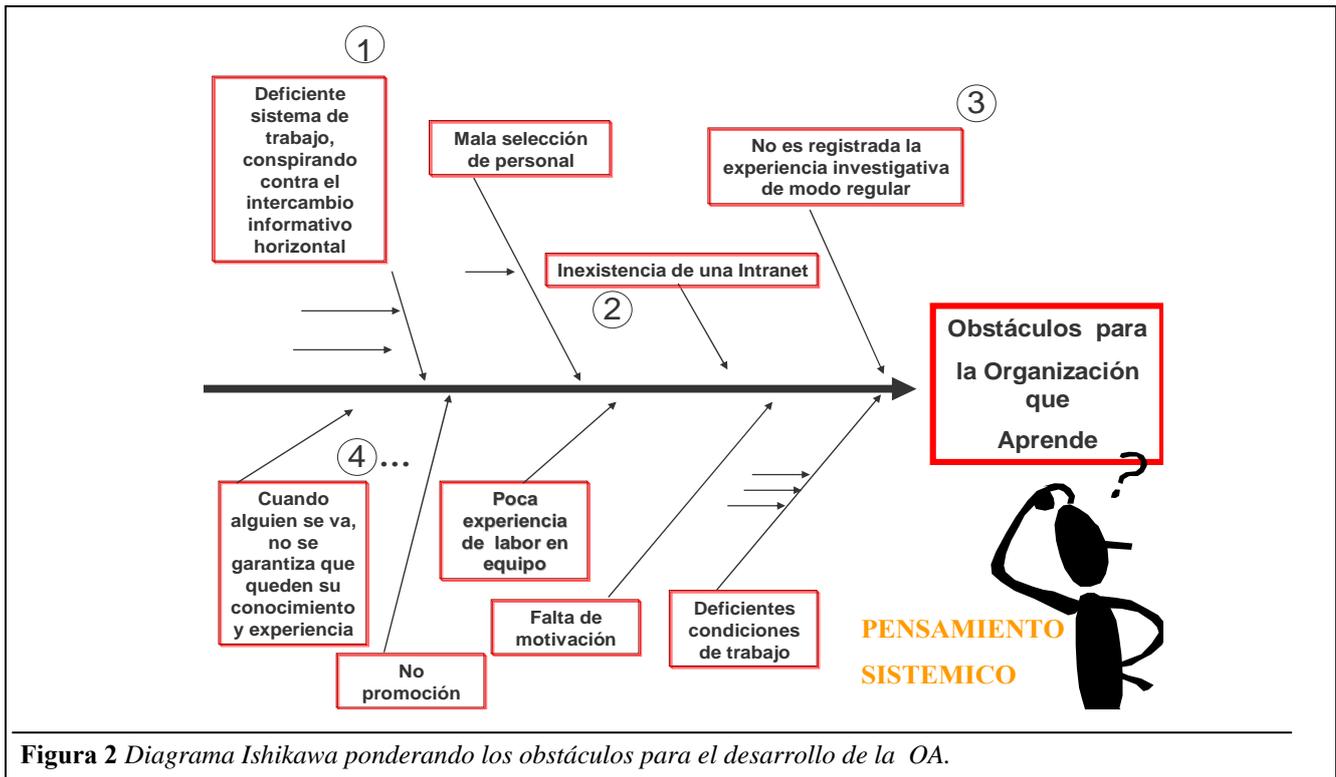


Figura 2 Diagrama Ishikawa ponderando los obstáculos para el desarrollo de la OA.

guardiana de la visión de cómo deber ser la Organización que aprende.

- Grupo B: gente que, dada su posición en la organización, inevitablemente deberá participar primero en todo proyecto de aprendizaje. Mantendrán presente la realidad actual: la organización con todas sus fortalezas y dificultades, tal como existe hoy.

3.2 Establecimiento de pensamientos divergentes.

Durante 40-50 minutos cada equipo deliberará sobre las siguientes cuestiones, y las respuestas las expresarán en pancartas.

- Grupo A:
 1. ¿Qué ingredientes (visiones) tendríamos en una Organización que Aprende?
 2. ¿Qué medidas podríamos tomar para concretar estas visiones? ¿Qué prácticas y normas se requieren?
- Grupo B:
 1. ¿Cuáles son los obstáculos actuales para convertirse en una Organización que aprende?
 2. ¿Qué debemos cambiar o eliminar? ¿Qué normas se deben desechar, qué prácticas abandonar?
 3. ¿Qué elementos de la organización ya respaldan este aprendizaje?

3.3 Clarificación y concentración de las “visiones” y los “obstáculos”.

Siempre con los mismos equipos, se comienzan a consolidar las ideas del paso anterior en 8 o 10 consideraciones coherentes. Numerar cada consideración. Las mismas podrían, por ejemplo, adquirir este formato:

- *La Visión de la Organización que aprende que se quiere tener (Grupo A):*
 1. Un mejor sistema para difundir la gestión de recursos humanos que se realiza en toda la empresa.

(resultados parciales).

... 8 – 10.

- *Los Obstáculos de la Organización que aprende que se tendrán que superar (Grupo B):*

1. Mal diseño (o inexistencia) del sistema de comunicaciones entre las áreas funcionales de la empresa.
2. Inexistencia de una GRH con enfoque de competencias laborales.
... 8 – 10.

3.4 Ponderación y prioridades.

Las consideraciones relativas a visiones a alcanzar para el logro de la Organización que aprende (Grupo A), y las concernientes a obstáculos que impiden ese logro (Grupo B), dadas por cada equipo en cifras de 8 o 10, se ponderan, correspondiendo valor 1 a la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n la de menor importancia. Se recurre a la Matriz de Ponderaciones igual que se hizo con la técnica del Diagrama Ishikawa [25]. La Figura 2 refleja el Ishikawa Ponderado respecto a “Obstáculos”.

4. Diseño del proceso de OA por el Comité de aprendizaje (garantizando máxima participación): Objetivos, contenidos, medios y personas responsabilizadas. Conocimientos y competencias a alcanzar o desarrollar. Cronograma. Diagrama de Gantt.

4.1 Objetivos de conocimientos: Competencias a alcanzar y/o a desarrollar. Y otros objetivos de conocimientos.

4.2. Determinación del nivel relativo de importancia o de impacto de las competencias laborales en los objetivos estratégicos de la institución (Ver la técnica de matriz de impacto en la Tabla 1, referida a competencias de directivos). Esas matrices difieren entre distintos estratos:

CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

por departamentos o talleres, profesionales y operarios, empleados y directivos, etc.

4.3 Determinación de “brechas” entre las competencias (Individuales y organizacionales).

Guían las siguientes preguntas clave (PC):

PC: ¿Cuáles son las competencias clave de la organización?

PC: ¿Cuáles son las competencias laborales que exigen los diferentes cargos o puestos de trabajo?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las competencias laborales de las personas que actualmente los ocupan?

PC: ¿Cuáles son las brechas entre las competencias clave de la organización y el nivel de las existentes?

PC: ¿Cómo se manifiesta la asunción del concepto de “Organización que aprende” en la institución, respecto a las competencias de las personas y a las competencias de la organización?

Aquí podrá recurrirse al “Método para la determinación de las brechas de competencias organizacionales”, refiriéndose a la tabla 6.8 en el capítulo 6 del libro referido de este autor [25]. También podrá recurrirse al establecimiento de gráficas que reflejen las “brechas” de competencias laborales existentes en las personas con las requeridas por sus respectivos cargos, según se señalara en la tabla 7.6 en ese mismo libro.

4.4 Diseño de los “flujos horizontales de conocimientos” en función de los objetivos y “brechas”. Concepciones, métodos, técnicas y medios a utilizar.

La Tabla 1 refleja un ejemplo de la aplicación de la técnica de la *Matriz de impacto*, cuya *Instrucción* se refiere seguidamente. Puede apreciarse en esa matriz, cómo el **objetivo estratégico c** es más impactado por las competencias laborales de los directivos (suma: 72) de la empresa. Les continúan, en orden de ponderación en el impacto, los **objetivos estratégicos b** y **d**, que logran sumas de 61 y 62 respectivamente. Puede apreciarse cómo la competencia que más impacta es la relativa a “Labor de equipo” con la suma de 25.

Instrucción: *Pondere cada competencia laboral en relación a cada objetivo empresarial, asignando a cada una un valor entre 5 (la competencia laboral tiene un gran impacto sobre el objetivo empresarial) y 1 (la competencia laboral tiene muy poco impacto sobre el objetivo empresarial). Trabaje por filas, horizontalmente. Tómese su tiempo para reflexionar, y a la vez compare las distintas competencias laborales para estimar con mayor precisión su ponderación. Finalmente, sume cada columna. Esa suma indicará el ordenamiento alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos, según su nivel de impacto. La suma de las filas indicará a las competencias laborales de mayor impacto.*

Para conformar esa matriz se recurre a un conjunto de expertos (puede ser el Comité de aprendizaje), o bien al consejo de dirección de la empresa en cuestión. El requerimiento principal para alcanzar la referida matriz, es el dominio por parte de los expertos, tanto de los objetivos principales de la institución como de las competencias laborales de los distintos cargos. Se procede entregándole a cada uno de los expertos una hoja con la matriz, similar a la reflejada en la tabla, junto a una leyenda donde se identifiquen o nominen los objetivos estratégicos según las letras que les correspondan. Finalmente, el número

TABLA 1						
Matriz de impacto de las competencias laborales de directivos en los objetivos estratégicos de la empresa						
Objetivos estratégicos ▶	a	b	c	d	e	Jerarquía de las competencias que impactan: Suma ▼
Competencias laborales ▼						
1. <i>Orientación al negocio o facilidad para la negociación</i>	3	2	5	5	5	20
2. <i>Proyección estratégica en la toma de decisiones</i>	4	1	5	5	1	16
3. <i>Facilidades comunicativas</i>	4	4	5	1	3	17
4. <i>Dominio en la planificación y la organización</i>	2	2	3	1	1	9
5. <i>Labor en equipo</i>	5	5	5	5	5	25
6. <i>Autoridad</i>	1	2	4	1	1	9
7.	1	3	3	3	2	12
8.	4	4	3	3	5	19
9.	3	2	3	3	4	15
n= 17.	5	4	4	4	4	21
Jerarquía de los objetivos impactados:	3	6	7	4	6	
Suma ▶	4	1	2	3	2	

correspondiente a cada celda se decide mediante la moda o la mediana del conjunto de ponderaciones o matrices ofrecidas por el conjunto de expertos participantes.

Esas prioridades cambian, necesario es tenerle muy en cuenta, en dependencia de los diferentes escenarios estratégicos a los que se *enfrente la empresa y su entorno*.

4.5. Personas objeto de formación, especificando la temática fundamental.

4.6. Personas responsables del proceso de formación.

4.7. Análisis de presupuestos financieros.

5. Preparación de todos los trabajadores de la organización laboral en las concepciones, técnicas y medios a requerir para desarrollar la OA. Prepararlos para ejecutar el Diseño del proceso de OA.

5.1 Destacar los rasgos o atributos principales de la OA. Esclarecer e ilustrar con ejemplos de la organización laboral en cuestión.

5.2. Explicar el concepto de OA, junto a las técnicas y medios necesarios.

6. Aplicación de técnicas e indicadores para la evaluación del impacto en su fase “Antes” respecto al “Antes-Después” del Diseño del proceso de OA a ejecutar. Aplicar técnicas como Ishikawa, Prueba de la OA, Muestreo del trabajo para evaluar el desempeño, exámenes de conocimientos. Considerar indicadores como aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), productividad del trabajo (Pt), utilidades, ventas, etc.

7. Ejecución del Diseño del proceso de OA y seguimiento.

8. Aplicación de las técnicas e indicadores para la evaluación del impacto en su fase “Después”.

9. Retroalimentación y reinicio del ciclo comprendido por el proceso de OA.

En la Figura 3, y a manera de resumen, se refleja esquemáticamente la contribución metodológica realizada en lo que habrá de conformarse en una **Tecnología para el desarrollo del proceso de la Organización que aprende (OA)**.

CONCLUSIONES

La ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en la "era digital" o "sociedad del conocimiento", radicará en la renovación continuada de las competencias de sus personas, insertadas en una organización modificándose mediante un aprendizaje constante. Esa organización que aprende otorgará definitivamente esa ventaja, y será capaz de aceptar el desafío del altísimo dinamismo del mundo globalizado, donde imprevisibilidad y turbulencias del entorno obligan a aprender rápido, muy rápido, para orientarnos con acierto y gestionar lo cambiado en su incesante negación de la negación y unidad y lucha de contrarios.

No es espontánea la asimilación de la concepción de organización que aprende. Los principios y atributos, así como las disciplinas argumentadas por Senge y la definición adoptada, junto al proceder ilustrado en las experiencias, significan una conducción metodológica que deberá ser bien considerada al llevar a la práctica esa concepción, contribuyendo a lo habrá de conformarse en una "Tecnología para el desarrollo del proceso de la Organización que aprende". A través de la consultoría empresarial, presuponiendo un proceso de formación continua, en nuestra práctica se ha comenzado la asunción de la concepción de organización que aprende. Una vez iniciada tal asunción, hay que persistir en sostenerla.

El refuerzo constante de los flujos horizontales de intercambio de conocimientos, junto al trabajo de equipos respondiendo a los objetivos estratégicos de la organización, es esencial en esa referida conducción metodológica, garantizando una logística informática para aumentar la eficiencia de la gestión del conocimiento en la empresa, que es gestión eficaz de personas. 

REFERENCIAS

- ISO (Suiza). *Norma internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos*. ISO 9001: 2000. Suiza: 2000.
- DAVENPORT, T. *Capital humano*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1998.
- EDVINSSON, L. y MALONE, M.S. *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1999.
- KAPLAN, R.S. "Balanced scorecard: su función". [en línea]. 2003, [fecha de consulta: diciembre 2004]. Disponible en: <http://www.intermanegers.com.br>
- NORTON, D.P. "Medir a criação de valor, uma tarefa possível". *HSM Management*. Año 4(No. 24): 88-94, 2001.
- NÚÑEZ, I. A. "¿Hemos creado las condiciones para introducir la gestión del conocimiento?" *Hipertext.net* [en línea]. 2003, no.1, [fecha de consulta: noviembre 2005]. Disponible en: <http://www.hipertext.net>
- REYNOSO, A. "En la era del "tablero de comando, ¿hacia dónde se dirige la función de recursos humanos?" [en línea]. 2004, [fecha de consulta: enero 2005]. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>
- WFPMA. En: *1th World Human Resource Congress Singapore 2006* (Singapore: Ed. World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), 2005) [fecha de consulta: abril 2005]. Disponible en: www.hrcongress2006.com/home.html
- ULRICH, D. "The RH Architect". *Aedipe* [en línea]. 2006, [fecha de consulta: septiembre 2006]. Disponible en: <http://www.aedipe.es/documentos/HRarchitect.doc>
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. . *Criacão de conhecimento na empresa*. São Paulo: Ed. Campus, 1997.
- SENGE, P. "As cinco disciplinas". *HSM Management*. Año 2(No. 9): 82-88, 1998.
- SENGE, P. Y COLABORADORES. *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Ed. Granica, 1999.
- MTSS (Cuba). *Resolución 29 del 2006. Reglamento de capacitación y desarrollo de los trabajadores*. 26 de Enero del 2006. Cuba: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), 2006.
- ONN (Cuba). *Sistema de gestión integrada de los recursos humanos*. Norma Cubana NC 3000, 3001 y 3002. Cuba: Ed. Oficina Nacional de Normalización (ONN), 2007.
- BARTLETT, CH. "Saltando para o mundo". *HSM Management*. Año 4(No. 24): 8-12, 2001.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. "Características que fazem a diferença". *HSM Management*. Año 2(No. 9): 66-72, 1998.
- GARVIN, D. A. et al. "Aprender a aprender". *HSM Management*. Año 2(No. 9): 66-72, 1998.
- GATES, B. *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes, 1999.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ed. Ariel, 1994.
- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.
- SCHEIN, E.H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes, 1988.
- RAMOS, J. "La capacitación en CIMEX...se abre una nueva etapa". *Revista informativa Gerencial*. Año IX(No. 2): 24-26, 2006.
- RAMOS, J. y SÁNCHEZ, R. . "PRESCAP: un potente recurso para la gestión de capacitación en las organizaciones de CIMEX". *Revista informativa Gerencial*. Año IX(No.1): 22-25, 2006.
- BUENO, E. "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management)". [en línea]. 2001, [fecha de consulta: abril 2002]. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com
- CUESTA, Armando. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Ed. Academia, 2005.

CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

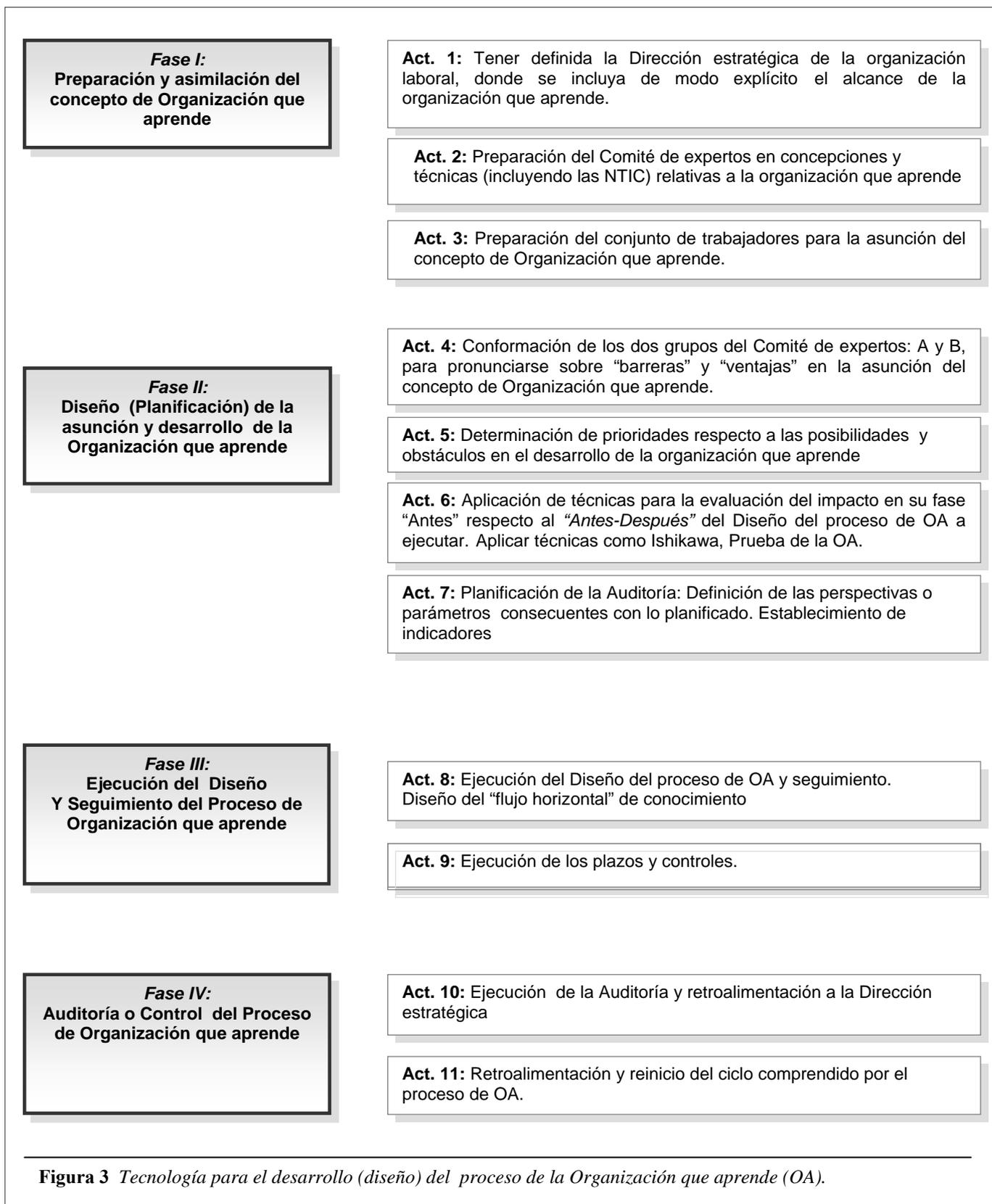


Figura 3 Tecnología para el desarrollo (diseño) del proceso de la Organización que aprende (OA).