

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL ALIMENTICIA DE LAS TUNAS.

Guillermo Miguel Ramírez Alonso

guimiralo@hotmail.com

Universidad: Vladimir Ilich Lenin de Las Tunas, Cuba

Centro: Centro de Estudios de Dirección

Resumen: El vertiginoso desarrollo de la sociedad moderna ha conllevado a las organizaciones a la búsqueda de nuevas formas y estilos para alcanzar efectividad en la gestión de sus procesos, donde es cada vez más importante el desarrollo de actividades que aseguren elevar el desempeño individual de sus recursos humanos, así como el organizacional, a través de procesos más viables en el cumplimiento de sus objetivos; de esta manera, el aprendizaje organizacional se convierte en una vía sustentable para el desarrollo de la organización. Es por ello que la presente investigación está dirigida a diseñar un procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas. El mismo permite el diseño de estrategias para fortalecer el proceso de aprendizaje en la empresa y puede ser aplicado a otras organizaciones, considerando sus características específicas y el alcance de las mismas.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional, procedimiento, estrategias, recursos humanos.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórica	5
I.1. Desarrollo organizacional	5
I.1.1. Antecedentes y conceptos de desarrollo organizacional	5
I.1.2. Objetivos y beneficios del desarrollo organizacional	9
I.1.3. Importancia y necesidad del desarrollo organizacional	10
I.2. Aprendizaje organizacional	11
I.2.1. Antecedentes y conceptos de aprendizaje organizacional	11
I.2.2. Aspectos que profundizan el estudio del aprendizaje organizacional	15
I.2.3. Aprendizaje organizacional en Cuba	19
I.2.4. Organizaciones que aprenden	21
I.2.5. Consideraciones generales sobre el tema	23
Conclusiones parciales	25
Capítulo II. Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas	26
II.1. Caracterización general de la Empresa Provincial Alimenticia de Las Tunas	26
II.2. Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas	31
II.2.1. Etapas del procedimiento	32
II.3. Análisis de los resultados	50
Conclusiones parciales	63
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Bibliografía	68
Anexos	70

Introducción

El mundo contemporáneo exige nuevas concepciones y perspectivas en el análisis de la compleja dinámica que lo caracteriza. La gestión de las organizaciones, sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos, no está exenta a esta dinámica global. Las empresas acuden a nuevos estilos y formas de administrar sus procesos, el hombre se perfila como el agente más importante dentro del mismo; de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un medio tan desafiante, dependerá la capacidad de la organización.

En este entorno mundial tan complejo, se van imponiendo retos a las organizaciones de modo que den lugar a cambios que respondan a las necesidades de asumir capacidades que permitan una continua adaptación y renovación en el contexto en que ellas se desenvuelven, con la intención de dar lugar a un desarrollo organizacional en el cual los conocimientos y las habilidades tendrán una influencia directa en el mismo. Es así como el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad, que adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso, el más importante, y el que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

Las organizaciones cubanas no están ajenas a esta realidad, y por tanto, tendrán que abordar enfoques estratégicos en su gestión sobre la base de considerar que el cambio no puede estar dirigido solo a priorizar los aspectos tecnológicos y estructurales, sino también a los recursos humanos como el factor clave de éxito en el desarrollo organizacional sustentado en el aprendizaje organizacional como vía para hacer que el desarrollo organizacional se convierta en un proceso continuo y sistemático de reflexión sobre la experiencia y realidad cotidiana de cada organización hasta convertir la experiencia organizacional en aprendizaje, sin contradecir los enfoques de gestión que se utilicen.

El aprendizaje organizacional es uno de los mayores retos que se plantea el desarrollo y la adaptación de las organizaciones a lo largo de toda la vida, es por esto que desde inicios de la última década del siglo pasado, el aprendizaje organizacional y las denominadas organizaciones que aprenden se han convertido en objeto de atención por académicos, investigadores, consultores y gerentes en distintas partes del mundo, quienes consideran que el mismo es un proceso vital para poder sobrevivir y sobre todo avanzar en ese

entorno tan dinámico y complejo en que existen las organizaciones. Orientarse hacia una organización de aprendizaje es lograr un cambio radical a través del aumento de las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, fomentar el pensamiento reflexivo y crítico, y transformar la innovación en una estrategia básica de permanencia y desarrollo organizacional.

Desde entonces a la fecha, los asuntos relativos a este tipo de organizaciones, sus rasgos distintivos, los procesos que conforman su aprendizaje, así como las prácticas gerenciales y organizacionales que contribuyen a su éxito, se han mantenido como un tema de gran interés por su significado para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas, desarrollo que se orienta cada vez más al manejo eficaz de los activos intangibles en el contexto de una economía global donde la generación, difusión y uso eficaz del conocimiento asumen una importancia creciente.

Aún cuando en medio de toda esta realidad se hace evidente el enfoque hacia este tipo de organizaciones de aprendizaje y pese a que en nuestro país se realizan grandes esfuerzos encaminados a lograr niveles superiores de desarrollo en las organizaciones, desempeñando, dentro de este, un papel esencial sus recursos humanos y, por tanto, su proceso de formación para motivar el desarrollo sistemático de procesos de aprendizajes individuales y grupales que den respuestas a los niveles de competencias que se exigen para nuestras empresas, se observan insuficiencias en el desarrollo organizacional, como es el caso de la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas, considerando que presenta deficiencias tales como:

- Ausencia de desarrollo de un proceso continuo de formación.
- Se ve el proceso de formación como algo externo concerniente a escuelas y universidades.
- Actitud desfavorable de la alta dirección de las empresas, asediadas por la constante operatividad y el corto plazo mientras descuida la formación continua en la propia organización.
- Clima laboral de poca confianza en sentido general, de directivos a subordinados y entre los mismos empleados.
- Dificultades en la comunicación y en las relaciones interpersonales.

- Falta de trabajo en equipo.

Por lo que se declara como **problema**: Insuficiencias en el desarrollo organizacional de la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas que limitan sus respuestas al desarrollo local.

Teniendo en cuenta el problema anterior se declara como **objeto** de esta investigación el desarrollo organizacional.

Por tanto, el **objetivo** está encaminado a diseñar un procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas.

Constituye el **campo de acción** el aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas.

Para desarrollar esta investigación se parte de la **hipótesis** de que si se dispone de un procedimiento que permita el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas se contribuye a reducir las insuficiencias en el desarrollo organizacional y por tanto mejorar sus respuestas al desarrollo local.

Para estudiar el tema del aprendizaje organizacional como sustento para el desarrollo organizacional se ha realizado una amplia revisión y estudio de bibliografías y se han analizado criterios y puntos de vistas de diferentes autores. Los **referentes teóricos** que sustentan la investigación son, fundamentalmente, los enfoques del aprendizaje organizacional de Peter Senge, Chris Argyris y Donald Schön, y Fiol y Lyles, los cuales permiten abordar los elementos gnoseológicos a partir de los cuales se caracterizan los principales enfoques del proceso de aprendizaje y se diseña el procedimiento propuesto.

Como **métodos científicos** se utilizaron en el nivel teórico: histórico-lógico, análisis y síntesis e inductivo-deductivo y en el nivel empírico: la observación, la encuesta, la entrevista y el análisis documental.

El desarrollo de este trabajo responde a las siguientes **tareas investigativas**:

- Caracterización gnoseológica del desarrollo organizacional y el aprendizaje organizacional, haciendo énfasis en los aspectos esenciales relacionados con los mismos, profundizando en la necesidad e importancia del estudio del tema.

- Caracterización general de la empresa y diseño del procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas.
- Análisis de los resultados del procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas.

El **aporte metodológico** de la investigación consiste en un procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas y el **aporte práctico** está dado en el diseño de estrategias y sus acciones correspondientes para fortalecer el proceso de aprendizaje organizacional en la empresa.

El tema del aprendizaje organizacional es de mucha actualidad, sin embargo, los estudios realizados en el contexto empresarial del territorio y sobre todo en el sector alimentario son todavía insuficientes en relación con su significación para la realización de procesos de cambios continuos y el éxito empresarial en las condiciones actuales. Por lo que abordar el aprendizaje organizacional como sustento del desarrollo organizacional en las condiciones actuales de desarrollo que se exigen para nuestras organizaciones como respuesta a las exigencias del contexto cubano con el fin de perfeccionar la gestión de los procesos organizacionales y asegurar su desarrollo estratégico, se constituye la **novedad científica** de la investigación.

La investigación se ha estructurado en dos capítulos que abordan los aspectos teóricos, la caracterización de la empresa, el procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional y la presentación de los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se analizan los antecedentes históricos del desarrollo organizacional y algunos conceptos y aspectos fundamentales sobre el estudio del mismo. Se hace referencia, además, a los antecedentes y la evolución del aprendizaje organizacional y se realiza un estudio de algunos de sus conceptos y elementos fundamentales, así como otros aspectos presentados por varios autores que profundizan en el estudio del mismo. Estos elementos se constituyen en el sustento teórico-conceptual para posteriormente, darle cumplimiento al objetivo de la investigación.

I.1. Desarrollo organizacional

I.1.1. Antecedentes y conceptos de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional ha evolucionado durante los últimos años y se ha constituido en el proceso por excelencia en el logro de una mayor eficiencia, eficacia y competitividad organizacional; condiciones estas, indispensables, que le permiten a las organizaciones sobrevivir y adaptarse en el contexto actual en que se desenvuelven.

Hornstein y col. (1971) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo y en medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company en EUA, donde surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad y la dinámica de grupo o T-Groups no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de la década de 1960 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Algunos autores incluyen el desarrollo

organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Wendell y Bell (1995) consideran que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y tiene cuatro raíces principales: la invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento del laboratorio en organizaciones complejas, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación de la acción y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

El contexto para la aplicación de los enfoques del desarrollo organizacional ha cambiado debido a un ambiente cada vez más turbulento. Aunque todavía hay confianza en los aspectos básicos del desarrollo organizacional, se está prestando considerable atención a los nuevos conceptos, intervenciones y áreas de aplicación. La segunda generación del desarrollo organizacional incluye el interés en la transformación organizacional, la cultura de la organización, el aprendizaje organizacional, los equipos y sus diversas configuraciones, la administración total de la calidad, la visión y reunir todo el sistema en un solo ambiente.

La historia del desarrollo organizacional es emergente en el sentido en que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado y están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo se están expandiendo bajo una terminología diferente, incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

El desarrollo organizacional, fundamentalmente, trata de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.

Chiavenato (1998), establece cuatro condiciones básicas que, según su criterio, dieron origen al desarrollo organizacional:

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial.
- Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento.

➤ Una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna que exigen una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.

➤ Cambio en el comportamiento administrativo debido a:

a) Un nuevo concepto de hombre basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó una idea de hombre súper simplificado, inocente y del tipo operador de botones.

b) Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, que sustituyó un modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.

c) Un nuevo concepto de valores empresariales basado en ideales humanístico-democráticos que sustituyó el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

En tal sentido, en la esencia del desarrollo organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, la misma se refiere a la autorenovación empresarial, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresarial recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, en la que se privilegia la flexibilidad y la adaptabilidad y se establecen condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como procesos que puedan producir resultados de cambios paralelos a los propósitos.

Varios autores han planteado sus conceptos y definiciones del desarrollo organizacional, entre ellos, Beckard (1969) expresa que el desarrollo organizacional resulta "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento" (1).

Blake y Mouton (1969) visualizaron al desarrollo organizacional con un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación a una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa" (2).

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el desarrollo organizacional como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos" (3).

Según Hornstein y col. (1971), el desarrollo organizacional es "un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización" (4).

Friedlander y Brown (1974) presentan al desarrollo organizacional relacionado a una metodología "para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales" (5).

De acuerdo con Schumuck y Miles (1971), el desarrollo organizacional se puede definir como "un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión" (6).

Al efecto, Warren Bennis (1966), uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia que el desarrollo organizacional "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (7).

El autor asume, de acuerdo con su criterio, que el desarrollo organizacional es un proceso sistemático de transformación que abarca la totalidad de la organización, guiado por la alta dirección para mejorar el funcionamiento de la misma en función del cumplimiento de sus objetivos y facilitar los procesos de cambios que permitan una continua renovación y adaptación al entorno para alcanzar y mantener un estado de excelencia organizacional.

Como se aprecia, en estas ideas se habla del desarrollo organizacional como un proceso sistemático, continuo, que debe ser apoyado por la dirección de la empresa, pues sin el apoyo y compromiso de los mismos no se podrá llevar a cabo con efectividad el proceso, que incluye, como bien se especificó, a la totalidad de la organización, como elemento fundamental para que el proceso se realice y facilite los procesos de cambios que le permitan a la organización un mejoramiento continuo para su adaptabilidad y estabilidad en el medio en que se desenvuelven.

Al analizar el conjunto de definiciones de desarrollo organizacional, se aprecia que la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:

- Implica una intervención a largo plazo.
- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia organizacional.
- Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización.

I.1.2. Objetivos y beneficios del desarrollo organizacional

Los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las relaciones del factor humano.

1) Mejorar la efectividad organizacional.

Este aspecto está relacionado con la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización y la introducción de la dirección por objetivos con criterio de integración en la cual prevalece la consecución de los objetivos empresariales comprometidos con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización.

2) Potenciar las relaciones humanas.

Esto implica lo siguiente:

- a) El desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones.
- b) La tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad.
- c) El aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional de quienes conforman el equipo.
- d) Ponderar la organización informal que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y que se constituye en foco de conflictos o no conflictos, pues existe la creencia en los investigadores de que los directivos que solo manejan las relaciones formales carecen de habilidades para manejar las informales y por lo tanto, desconocen la riqueza

de contenido de las relaciones interpersonales que le otorga vida y sentido a la organización.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El desarrollo organizacional cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, grupal u organizacional, pero se desarrollan estrategias generales de desarrollo organizacional donde se desarrollen actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

El desarrollo organizacional se describe, comúnmente, como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática mientras se adapta a las necesidades de cada organización.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del desarrollo organizacional encontramos el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral acompañada de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un elevado compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

I.1.3. Importancia y necesidad del desarrollo organizacional

La importancia que se le concede al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización, en consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, a lo que continúa una eficiente conducción de los grupos de trabajo y el desarrollo de relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.

Específicamente, el desarrollo organizacional abordará, entre otros aspectos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la organización, la forma de satisfacer los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional.

I.2. Aprendizaje organizacional

I.2.1. Antecedentes y conceptos de aprendizaje organizacional

El estudio del aprendizaje organizacional tiene ya una larga tradición, sin embargo, su aparición como concepto es relativamente reciente.

La idea de las organizaciones como sistemas de aprendizaje puede ser recogida a comienzos del siglo pasado en el trabajo de Frederick Taylor con su teoría de la administración científica, en efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de tal forma que dichos conocimientos revirtieran en una mayor eficiencia organizacional.

Por otro lado, los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz, pueden ser conceptualizados como intentos de comprender mejor la forma que tiene una organización de aprender.

Durante los años 1930 y 1940, los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en EUA, donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional.

En la década del 50, las investigaciones socio-técnicas del Instituto Tavistock, donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo, hacen de esta escuela otro antecedente importante para nuestro estudio.

Durante estas fechas se comienza a prestar atención a las curvas de aprendizaje a nivel organizacional (Ahumada 2001), es decir, se toma conciencia de que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en el aprendizaje a nivel individual (Ahumada, 2001), sin embargo, no será hasta la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros de March y Simon (1958), de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), cuando el aprendizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

El análisis de las organizaciones realizado por estos autores se centra en los procesos decisorios, que estarían determinados por el marco cognoscitivo de quienes las toman.

A partir de la década de los 70 y en especial durante la de los 80, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional; en este período, según Shrisvastava (1983), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:

- proceso de adaptación
- conjunto de significados compartidos
- relación entre proceso y resultados
- resultado de la experiencia institucional

Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación (Cyert y March, 1963), las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite la supervivencia y el desarrollo de la misma. Las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios.

En la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como conjunto de significados compartidos, según Argyris y Schön (1978), el mismo consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.

En la conceptualización del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, resulta importante destacar el criterio de Ahumada (2001), quien lo considera como “un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno” (8). Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo.

La conceptualización del aprendizaje organizacional como resultado de la experiencia institucional (Ahumada, 2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado.

La revolución del pensamiento con respecto al aprendizaje organizacional se puso de manifiesto en la década de los 90 del siglo pasado con la publicación del libro de Peter Senge "La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje" (9) y la edición, en 1991, de un número monográfico de la revista "Organizations Science" (10) dedicado al tema del aprendizaje organizacional, consolidándose definitivamente el estudio y la aplicación del mismo tanto a nivel de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

Para Peter Senge (1992), el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge entiende el aprendizaje de un modo peculiar: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" (11).

Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización; esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1996), al definir el aprendizaje organizacional expresan que es "el proceso mediante el cual, organizadamente, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización" (12).

Para Fiol y Lyles (1985), el aprendizaje organizacional es “el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones” (13).

De acuerdo con el criterio del autor, se entiende el aprendizaje organizacional como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje; requiere un aporte activo de las personas en el desarrollo de las actividades a partir del quehacer cotidiano, a través de las cuales exploran y descubren nuevos conocimientos en la búsqueda de respuestas y soluciones, logrando un sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos organizacionales.

Desde esta concepción, el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino, fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones que permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias y fomentar una concepción de sentimiento mutuo con la organización; implica canalizar las acciones individuales, grupales y organizacionales en ambientes de trabajo flexibles, adaptables y exitosos, elevando la calidad del trabajo de las personas y equipos, manteniendo un proceso continuo de desarrollo organizacional.

Hay que considerar que el aprendizaje organizacional en el ambiente organizativo no es educativamente neutro, las personas aprenden por el solo hecho de estar en él y cualquier acción que se realice tiene una capacidad formativa, en tanto genera hábitos y estilos que supera al mejor de los cursos.

El aprendizaje organizacional no es una técnica (Stacey, 1993 y Gore, 1996) sino que surge de una actitud, una predisposición para analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar vías para darle sentido a la experiencia y entender mejor las demandas del entorno para responder a ellas, evitar la formación improductiva y las frustraciones a las que inevitablemente llevan los enfoques tradicionalistas y asumir la responsabilidad junto con el autoperfeccionamiento y el autodesarrollo.

1.2.2. Aspectos que profundizan el estudio del aprendizaje organizacional

Fiol y Lyles (1985) establecen la existencia de tres áreas de consenso (o más bien de debate) en torno al aprendizaje organizacional:

- la importancia de la concordancia ambiental
- la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional
- la existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso de aprendizaje: la cultura, la estrategia, la estructura y el ambiente

En la primera área, correspondiente a la concordancia ambiental, los autores se concentran (quizás desde una visión evolucionista) en la sobrevivencia y el crecimiento de la organización y al respecto dicen que la organización, para lograr sus objetivos, debe establecer cierta concordancia con su medio ambiente, pues esto le permitirá la obtención de nuevas capacidades que se traducirán en un incremento en el manejo y comprensión de los procesos de competencia e innovación y de esta manera lograr su sobrevivencia ante los cambios que le enfrenta el exterior.

La segunda área de consenso de Fiol y Lyles (1985) está definida por la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional, la que ha sido estudiada desde diversos ámbitos disciplinarios, desde la psicología hasta la teoría de la organización, pasando por el ámbito educativo y gerencial.

Dogson (1993) opina que "los individuos constituyen la entidad primaria de aprendizaje de las organizaciones y estos individuos son los que crean las formas organizacionales que posibilitan el aprendizaje y facilitan la transformación organizacional" (14).

De acuerdo con Simon (1991), todo el conocimiento es inicialmente creado o adquirido por individuos, el aprendizaje individual es prerrequisito para el aprendizaje organizacional. Tras el aprendizaje individual, el conocimiento se transmite a otros individuos muy cercanos quienes comparten esquemas similares de interpretación o como señalan Brow y Duguid (1991), está dado como una comunidad de prácticas. El contexto social de la transferencia de conocimientos entre individuos es una parte del proceso de aprendizaje organizacional.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional.

Según Argyris y Schön (1978), los individuos constituyen un elemento indispensable, aunque no suficiente, para que el aprendizaje organizacional se realice. Así, pues, el aprendizaje organizacional no es puramente la suma de los aprendizajes individuales, sino que es un fenómeno de nivel diferente; de hecho, puede producirse un aprendizaje individual sin necesariamente integrarse a nivel organizacional.

Aún cuando las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Adicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros, las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios que tienden a permanecer independientemente del ingreso y retiro del talento humano (Hedberg, 1981).

La última área establecida por Fiol y Lyles (1985) comprende cuatro factores que son creadores e impulsores (desde su punto de vista) del aprendizaje organizacional:

- la cultura organizacional
- la estrategia
- la estructura
- el ambiente

Desde el ámbito de la cultura, algunos autores como Daft y Weick (1984), hablan de una "orientación cognitiva", y otros, desde una visión más amplia se refieren a las ideologías internas y patrones de comportamiento que integran a la cultura organizacional, entre ellos Schein (1993), el cual propone al diálogo como eje articulador del aprendizaje organizacional y del cambio, ya que desde su perspectiva los problemas organizacionales radican en fallas de comunicación y malos entendidos que imposibilitan el tratamiento de un problema y en consecuencia, plantear una solución común al mismo.

Otras visiones desde la cultura involucran el empleo de metáforas para explicar el cambio cultural dentro de la organización. Esta última es vista como un teatro donde se involucran flujos, procesos, transformaciones, prácticas comunes, estrategias (deliberadas y contingentes), mitos, valores humanos, enseñanza y autoreflexión, estructuras, ciclos de aprendizaje, apoyos culturales y desarrollo y capacitación para el aprendizaje (Dixon, 1994).

Los seguidores de esta perspectiva intentan responder a dos preguntas: cómo las metas estratégicas afectan a la organización en su proceso de adaptación general y cómo este proceso de adaptación genera una serie de resistencias al interior de la organización; y arriban a la siguiente conclusión: la superación de estas resistencias impulsan el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional y, de igual manera, los procesos de formulación e implantación de estrategias propulsan la adquisición de conocimiento.

El tercer elemento corresponde a la estructura (Medina, 1994) y desde la óptica de los autores aquí analizados, la estructura es un producto del aprendizaje organizacional y, generalmente, es una condición para su desarrollo dentro de la organización. Para Fiol y Lyles (1985) la estructura, ya sea centralizada o descentralizada, ejerce cierto grado de influencia sobre la capacidad organizacional en función de aprender.

La estructura de naturaleza centralizada tiende a reforzar el pasado (una especie de aprendizaje lento) mientras que las estructuras descentralizadas facilitan la asimilación de nuevos patrones y asociaciones (aprendizaje rápido). La estructura adecuada para una organización depende del grado de flexibilidad que ella requiera. Es necesario destacar que una estructura inadecuada no puede eliminar el aprendizaje organizacional, pero sí puede impedir u obstaculizar la producción ocasional de consecuencias vitales o positivas para la organización.

La última área analizada por Fiol y Lyles (1985) es el papel que desempeña el ambiente. La necesidad de comprender las características internas y externas al analizar la postura de diferentes autores, sugiere que un nivel medio de percepción en la complejidad contextual es el más adecuado para el desarrollo del aprendizaje organizacional, porque un nivel mayor de complejidad (turbulento o hiperturbulento) obstaculizaría la capacidad de aprendizaje y generaría una sobrecarga en el sistema de aprendizaje de la organización (Hedberg, 1981); sin embargo, un nivel demasiado bajo de complejidad es perjudicial al provocar la somnolencia organizacional.

Otro criterio en torno al aprendizaje organizacional es el referido por McGill y col. (1992), quienes abordan el aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios para facilitar el ajuste de la organización al entorno, tomando como base las premisas existentes que permitan continuar con el normal funcionamiento de la entidad; por otro lado, el aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del

entorno mediante cambios radicales de estructuras, estrategias y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno; en uno u otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno, la diferencia radicaré principalmente en que el aprendizaje adaptativo tiene relación con el cambio organizacional y el aprendizaje generativo tiene relación con las iniciativas de desarrollo organizacional.

Desde la óptica de algunos autores, es importante que la organización cuente con nuevas ideas o estructuras cognitivas que le permitan generar nuevos conocimientos (Cohen y Levinthal, 1990) tales como el desaprendizaje organizacional, sin embargo, es sumamente problemático porque algunos individuos, ya sean directivos o trabajadores en general, permanecen prisioneros en sus estructuras cognitivas perdiendo en consecuencia sus herramientas conceptuales de cambio.

Las dificultades enfrentadas en el desaprendizaje son consistentes con el carácter de la autoconfirmación y la autoreproducción de las estructuras cognitivas, la renuencia a dejar las viejas formas de pensamiento y adoptar las nuevas puede ser explicada por una defensa del ego frente a la ansiedad producida por la llegada del cambio (Harung, H. S. y Harung, L. M., 1995).

Desde la visión de Hedberg (1981), existen dos explicaciones para el desaprendizaje organizacional:

- El aprendizaje y el desaprendizaje se producen abruptamente en forma simultánea.
- El aprendizaje y el desaprendizaje son fases sucesivas.

En la primera explicación, las nuevas estrategias de adaptación reemplazan a las viejas, las cuales no son desaprendidas u olvidadas sino que son almacenadas de tal forma que su recuperación se hace incrementalmente más difícil.

En la segunda aproximación, un mecanismo complejo de desaprendizaje interviene provocando la desintegración y descalificación de las conexiones causales establecidas en las reglas de comportamiento o en las teorías de la acción (Argyris y Schön, 1978).

En lo que ambas perspectivas coinciden es en la existencia de resistencias al cambio que interfieren con las diferentes etapas en el procedimiento de desaprendizaje (Nystrom y Starbuck, 1984). Las estructuras fragmentadas, la comunicación ineficiente, la baja estima,

la persistencia de los mitos, las limitantes al desempeño y la ambigüedad o complejidad, son en conjunto los factores que impiden el desaprendizaje y por lo tanto, obstaculizan el aprendizaje organizacional y la renovación paulatina de la organización.

En resumen, el proceso de desaprendizaje es un elemento inherente y necesario para el aprendizaje organizacional ya sea en forma simultánea o en fases sucesivas. Esto se debe, fundamentalmente, a que los mecanismos de aprendizaje organizacional, al igual que los del hombre, para poder funcionar necesitan de ciertas estructuras cognitivas ya establecidas, de su reformulación y fusión con algunas nuevas (desaprendizaje) con el fin de reconstituir un conocimiento nuevo. En alguna medida el proceso de desaprendizaje es similar al desarrollo de estudios superiores en donde el estudiante tiene que abandonar sus viejas estructuras y atavismos para crear o descubrir nuevos conocimientos.

I.2.3. Aprendizaje organizacional en Cuba

En Cuba se le atribuye especial importancia al estudio del aprendizaje en cualquier esfera pues la educación e instrucción del pueblo cubano ha sido una de las máximas prioridades llevadas a cabo en el país; a su vez, ha existido una creciente preocupación por el mejoramiento de la eficiencia y el desempeño de las organizaciones a partir de un mejor aprovechamiento de los recursos, ya sean materiales, financieros o humanos.

Como elemento esencial para potenciar los procesos de aprendizaje en el marco de la sociedad cubana se hace necesario considerar el aprendizaje colaborativo, el cual se corresponde con los valores que se promueve en la sociedad; este tipo de aprendizaje, según considera el autor, es factor clave en el proceso de aprendizaje organizacional.

Es posible encontrar diversas definiciones de aprendizaje colaborativo, pero una característica que todos comparten es que el aprendizaje tiene lugar a través de la interacción en un contexto social. Este tipo de aprendizaje tiene como premisa llegar al consenso a través de la cooperación entre los miembros del grupo y la actividad directa de cada uno de los miembros, la voluntad de hacer. El aprendizaje colaborativo es, en primera instancia, aprendizaje activo que se desarrolla en una colectividad no competitiva en la cual todos los miembros del grupo contribuyen al aprendizaje de todos y colaboran en la construcción del conocimiento.

La sociedad cubana potencia cada vez más al individuo como ser social que interactúa con otros entes del entorno, que enriquece cada vez más su formación técnica-

profesional, su acervo cultural y tributa de manera creadora al desarrollo del país no solo a través de su aporte a la sociedad sino mediante la exportación de sus conocimientos y habilidades. Se hace prioritaria la capacidad de las organizaciones para potenciar este proyecto social donde se considere al individuo como el principal ente que le añade valor a sus procesos mediante una renovación sistémica de sus conocimientos, es decir, de su capacidad de adaptarse a los cambios, de su capacidad de aprender.

Varios han sido los autores cubanos que han abordado el tema del aprendizaje organizacional en Cuba, y tal importancia le ha brindado el estado cubano que ha llegado a institucionalizar el estudio del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la gestión de la información.

En relación con este tema se destaca la propuesta metodológica realizada por Israel Núñez (2002), la cual busca introducir gradualmente la gestión del aprendizaje en la organización y garantizar las ventajas competitivas del capital intelectual y el mejoramiento continuo. La metodología permite identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información (y los recursos disponibles para su satisfacción) en los tres niveles principales de análisis de la organización o comunidad (el general, el de los grupos o redes formales o informales de comunicación y el de las personas), así como las estrategias y formas fundamentales para su transformación en el sentido del mejoramiento continuo o la innovación tecnológica. Esta metodología estudia el aprendizaje desde la perspectiva de la gestión de la información y el conocimiento.

Armando Cuesta Santos (2001) realiza varios estudios sobre el tema y propone cómo determinar si la organización aprende o no mediante técnicas como el cuestionario y el procesamiento estadístico. Con anterioridad, Sergio Gómez Castañedo publicó algunas reflexiones sobre el aprendizaje organizacional, fundamentalmente, en la esfera pedagógica (1999) y con posterioridad, vinculado al cambio organizacional (2003).

Con mayor actualidad, se hace alusión a los estudios de Gloria Ponjuán (2002), quien ha abordado el tema del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y la gestión de la información, y a otros autores como Humberto Blanco (2006), el cual ha abordado el tema del aprendizaje desde una concepción sistémica.

Muchos han sido los autores cubanos que han abordado el tema del aprendizaje desde diferentes perspectivas, sin embargo, en su gran mayoría el tratamiento ha sido desde la

perspectiva pedagógica, el aprendizaje como un fenómeno pedagógico que ocurre dentro de un ambiente educativo y bajo ciertos patrones de conducta. En otros casos el aprendizaje se ha vinculado a la gestión de la información y a la gestión del conocimiento y no como un proceso que busca la creación de capacidades conceptuales, metodológicas y contextuales para la organización, lo que tributa a su desarrollo y a una mejora en la gestión organizacional.

I.2.4. Organizaciones que aprenden

Peter Senge (1990) considera la organización que aprende como "la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano" (9); asimismo, expresa que es "un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear". En definitiva, la organización de aprendizaje es aquella organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre. El concepto de organización de aprendizaje va en aumento dado la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional, como el mismo Peter Senge (1990) señala: "La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva" (9).

Marquardt (1996) plantea que "una organización que aprende es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa" (15). En tanto, Aramburu (2000) señala que "el aprendizaje de la organización está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte" (16).

Una organización que aprende es la que construye intencionalmente las estructuras y las estrategias para realzar y para maximizar el aprendizaje organizacional (Dogson, 1993). El concepto de una organización que aprende ha llegado a ser popular puesto que las organizaciones desean ser más adaptables al cambio. El aprendizaje es un concepto dinámico que acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las organizaciones.

Las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, esto es la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir

compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autocrecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Argyris y Schön (1996) sostienen que básicamente, las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones; luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio; organizaciones donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros. Son las organizaciones donde:

- se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia
- se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas y se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades
- se orienta a la integración de actividades y visiones contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad y capacidad de cada uno
- se estimula el aprendizaje colaborativo que permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan

La práctica del aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles, nuevas ideas, innovaciones, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera en que la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto de que cuando se les da la oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento, donde la gente “expande

continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Peter Senge, 1990) (9).

Peter Senge (1992) señala que “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, y son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que entender que ese equipo o esa institución no eran magníficos desde el principio sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios” (11). Expone, además, que “una organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad de construir futuro, es la integración de talentos y funciones en una totalidad productiva”.

I.2.5. Consideraciones generales sobre el tema

El aprendizaje organizacional es el proceso de asimilación de nuevas experiencias que le permite a la organización su renovación sistémica, es un proceso que está sujeto a los cambios del entorno por lo que busca la mejor forma de adaptarse y una mayor capacidad de reacción ante los mismos.

Para lograr efectividad en el proceso de aprendizaje diferentes autores han representado su visión del fenómeno a través de diversos modelos, destacándose entre estos la interdependencia de niveles de aprendizaje, interacción de conocimientos, factores condicionantes y su interrelación con los resultados, ciclos que se conectan, articulación de diferentes actos y fases que interactúan con los ciclos; sin embargo, ninguno de los modelos descritos se ajusta a las condiciones de desarrollo de la sociedad cubana actual, por lo que se hace necesario describir el proceso desde la perspectiva de la sociedad cubana y de sus necesidades.

Las organizaciones, como fenómeno social, van de la mano con la historia del hombre. Desde distintas disciplinas, investigadores han desarrollado el pensamiento del aprendizaje organizacional, por lo que su estudio en Cuba propicia en las personas la generación de elementos de juicio para comprender la complejidad del mundo y para definir su rol protagónico en las distintas organizaciones en las que deba participar a lo largo de su vida.

Muchos han sido los autores que en Cuba han estudiado el tema del aprendizaje, en su gran mayoría lo han hecho desde la perspectiva pedagógica, otros lo han abordado desde la gestión de la información; sin embargo, aún queda mucho por investigar en este campo desde la perspectiva de la dirección.

Fomentar el aprendizaje organizacional para mejorar la efectividad y competitividad de las organizaciones y así prepararlas para futuros retos y responsabilidades es un hecho vital para las organizaciones cubanas hoy día, el que las organizaciones aprendan, es un requisito indispensable para su existencia. La crisis actual, caracterizada por los recursos disminuidos, es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje donde se les facilite a las personas interactuar y compartir conocimientos y experiencias, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos, ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones, donde se asuma el aprendizaje como la llave del proceso que garantiza esta ventaja.

Conclusiones parciales

Los aspectos teóricos expuestos en este capítulo constituyen una guía esencial para el desarrollo del presente trabajo. El abordar los antecedentes históricos, conceptos y aspectos esenciales del tema tratado, así como diferentes criterios de clasificación presentados por diversos autores, ayudan al investigador a profundizar en el proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas y se constituyen en el sustento teórico-conceptual para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL ALIMENTICIA DE LAS TUNAS

En este capítulo se presenta una breve caracterización general de la Empresa Provincial Alimenticia de Las Tunas, con el objetivo de obtener una información general con respecto a su funcionamiento y del mismo modo, asumir elementos necesarios para apoyar el trabajo práctico e investigativo. Además, se realiza el diseño del procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas que permite concretar el objetivo y así responder, satisfactoriamente, a la hipótesis de la investigación en su contribución a la solución del problema científico.

II.1. Caracterización general de la Empresa Provincial Alimenticia de Las Tunas

La Empresa Provincial Integral Industria Alimenticia fue creada el 25 de enero de 1982 por el Acuerdo 31 del Comité Ejecutivo del Poder Popular. Está compuesta por una Dirección Provincial que consta con 3 unidades, a ella se subordinan los 8 municipios con que cuenta la provincia de Las Tunas y un establecimiento especial llamado Desarrollo que es el que genera la divisa que produce la empresa. Su Dirección Provincial radica en la calle Francisco Vega #169 entre Lora y Menocal, Las Tunas.

Entre las unidades se encuentran 69 panaderías, 9 fábricas de conservas artesanales y una industrial, 10 dulcerías y 7 fábricas de caramelos artesanales, las cuales comercializan las distintas producciones de la provincia.

Su misión es contribuir a la satisfacción de las necesidades de alimentación de la población y entidades, garantizando las condiciones de trabajo de los obreros, incidiendo notablemente en el desarrollo socioeconómico del país.

La empresa tiene como visión:

- Aprovecharemos las capacidades instaladas al máximo.
- Contamos con un mejor desarrollo tecnológico.
- Contamos con un nivel de materia prima estable.
- La misión está lograda.
- Tenemos competitividad en el mercado.

- Tenemos alta disponibilidad técnica.
- Vendemos productos nuevos en el mercado del turismo.
- Logramos producciones con alta eficiencia, eficacia y calidad.
- La empresa ya está en el perfeccionamiento empresarial.
- Los trabajadores cuentan con un alto nivel político-ideológico.
- Logramos producir a bajo costo y alta rentabilidad.
- Se satisfacen las necesidades de los trabajadores.
- La empresa cuenta con un sistema de calidad certificado.
- Contamos con nuevas técnicas de comunicación.
- Todos los obreros directos a la producción alcanzaron los niveles necesarios en la superación cultural, técnica y profesional.

La misma tiene declarado como objeto social:

- Producir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional y divisa dulces, derivados de trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa productos derivados de trigo y maíz, conservas de frutas y vegetales, confituras, bebidas, licores, vinos refrescos y otros productos de la panificación y la repostería, raspaduras con aditivos, prú tunero y hielo.
- Comercializar y producir en moneda nacional derivados de la harina de trigo al sistema MINFAR, MININT y producciones del MINCIN.
- Comercializar de forma mayorista en moneda nacional en materias primas según balance nacional y provincial al MINCIN harina de trigo y levadura seca.
- Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de la panificación y repostería en moneda nacional, dentro del sistema de la alimenticia.
- Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería en moneda nacional, dentro del sistema y a entidades a partir de excedentes temporales de las capacidades instaladas sin hacer nuevas inversiones.

- Brindar servicios de asados en hornos a la población y a organismos, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor y cafeterías a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Brindar servicios de almacenaje con las capacidades eventualmente disponibles, en moneda nacional.

Entre sus producciones se encuentran:

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| ➤ pan | ➤ vinos |
| ➤ dulces | ➤ cremas |
| ➤ kakes | ➤ cereales |
| ➤ galletas | ➤ conservas de frutas |
| ➤ galletas fortificadas | ➤ conservas de vegetales |
| ➤ palitroques | ➤ puré de tomate |
| ➤ fideos | ➤ mermelada de frutas |
| ➤ coditos | ➤ prú |
| ➤ paniqueque | ➤ hielo |
| ➤ gofio | ➤ caramelos |
| ➤ casabes | ➤ raspaduras |

Actualmente, se incrementan las producciones utilizando el chocolate para natilla, bombones y galleticas dulces, entre otros.

Las mismas están destinadas a:

- la canasta básica
- las casas de fiestas
- ventas a organismos
- ventas en divisa
- escuelas

Desde el año 2000 la empresa realiza el proceso de planeación estratégica, declarándose en las mismas los siguientes valores compartidos:

- humanismo
- patriotismo
- amor al trabajo
- sencillez
- rapidez
- creatividad
- transparencia
- eficiencia
- calidad

Sus objetivos estratégicos hasta el año 2009 son:

- Lograr para el año 2007 una producción de 29.7 MP; para el año 2008, 27.0 MP y para el 2009, 28.0 MP.
- Contar con un Sistema de Recursos Humanos potenciado en la empresa.
- Potenciar el proceso inversionista de la industria tanto en construcción como en equipamiento.
- Mantener cada año un crecimiento en la eficiencia económica sobre la base del cumplimiento de los indicadores económicos.
- Defensa y orden interior.

Son áreas de resultados claves para la empresa:

- respaldo económico material
- comercialización

- generación de productos (productos de la canasta básica y productos que generan divisas) e introducción de nuevos productos
- desarrollo de la ciencia y la técnica e introducción de nuevas tecnologías
- gestión de recursos humanos
- defensa y orden interior

La empresa cuenta con un total de 2357 trabajadores de distintas categorías ocupacionales que se encuentran distribuidos en los 108 centros productivos, así como 30 unidades no productivas.

La Dirección Provincial cuenta con 154 trabajadores, de ellos, el 39,6% son del sexo femenino y el 60,4% del sexo masculino.

El 44,9% de los trabajadores son obreros, el 24,6% son técnicos, el 12,0% son trabajadores de servicios, el 3,2% pertenecen a la categoría administrativa y el 11,7% son trabajadores con cargos de dirección; el 49,1% de las mujeres se encuentra ocupando puestos de categoría técnica.

El 40,7% de los trabajadores se encuentra entre 36 y 45 años y el 35,5% es mayor de 45 años. La movilidad del personal es alta si se considera que en los últimos 5 años ha ingresado a trabajar en la empresa el 46,1% de los trabajadores, siendo el 18,4% los que se han mantenido laborando en la entidad por más de 10 años y el 35,5% ha permanecido entre 5 y 10 años. El nivel educacional de la mayoría de los trabajadores es técnico medio, que representan el 47,4%, los obreros calificados son el 2,6%, graduados de 9^{no} grado el 11,8%, los que han vencido el 12 grado 21,1% y sólo el 17,1% es graduado de nivel superior.

En esta unidad el 46,1% de los trabajadores son técnicos y el 5,2% son directivos, el 35,5% restante se distribuye entre obreros, administrativos y trabajadores de servicios.

No poseen políticas para la selección, reclutamiento, capacitación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos, lo que impide que estas actividades puedan ser ejecutadas adecuadamente.

II.2. Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas

Hoy día, el estudio del aprendizaje organizacional constituye un aspecto importante en el ámbito de las organizaciones, impulsado por la necesidad del desarrollo de las mismas; por ello, se hace necesario considerar que el aprendizaje organizacional no es meramente la obtención de nueva información a nivel organizacional, el aprendizaje organizacional es incrementar la capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño, aprendizaje que consolida el sentido de pertenencia a una misma comunidad de conocimientos. De esta manera, la organización promueve la confianza y el intercambio y estimula el deseo de aprender en cada una de las estructuras organizacionales, tanto formales como no formales, que permita mantener un estado de consonancia, equilibrio cognoscitivo y consistencia y lograr una actuación uniforme y coherente en función del objetivo organizacional común.

El aprendizaje de las organizaciones no es una técnica ni una acción programable, sino que surge de una actitud, una predisposición para analizar críticamente nuestras acciones y darles sentido. Es por ello que hoy día se reconoce, generalizadamente, que las organizaciones son ámbitos de aprendizaje, sus códigos determinan lo que se puede y lo que no se puede hacer y sus miembros absorben estos códigos en el trabajo diario, más allá de las declaraciones de sus directivos.

El papel del directivo en la nueva dirección es el de crear condiciones, comunicar visiones, establecer el clima en el que se pueda aprender y lograr el compromiso de los de su equipo, para lo cual debe comprometerse con él. Constituye entonces en la actualidad una tarea importante el desarrollo de los procesos de aprendizaje y la valoración en cuanto al desarrollo de los mismos en las organizaciones.

El diseño del procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas, establece un conjunto de etapas que describen una secuencia lógica del proceso a través de varios componentes.

Deberá tenerse en cuenta que el procedimiento permitirá elaborar estrategias para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas y por tanto, mejorar sus respuestas al desarrollo local. El procedimiento se concibe de manera que pueda ser aplicado a cualquier organización del sector empresarial. Se apoya en un conjunto de técnicas grupales e instrumentos necesarios para obtener la información.

II.2.1. Etapas del procedimiento

Etapas I. Creación de las condiciones de trabajo práctico

Constituye la primera etapa del procedimiento. Se requiere una preparación previa de aquellas personas que de una u otra forma son los responsables del desarrollo del proceso de aprendizaje en la organización y que pueden brindar la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Es una etapa de familiarización y sensibilización de los rasgos que conforman el aprendizaje organizacional donde se dan a conocer algunos rasgos distintivos del mismo para lograr que los miembros de la organización participen y se comprometan con las tareas de trabajo práctico. Se valoran los elementos componentes del aprendizaje a investigar, instrumentos a aplicar y grupos de implicados en la investigación, permitiendo al investigador realizar con mayor objetividad el diagnóstico al proceso de aprendizaje organizacional.

Etapas II. Caracterización general del proceso de aprendizaje organizacional

a) Definición de los niveles grupales y la muestra a investigar y selección de instrumentos de investigación para la caracterización general del proceso de aprendizaje organizacional

Niveles grupales

Para el desarrollo de la investigación, sobre la base de los elementos presentados en la caracterización de la empresa, se determina la necesidad, para una mayor profundización en el estudio, de definir los niveles grupales que ayudarán a obtener la información requerida desde diferentes puntos de vista; se considera la conformación de dos niveles grupales: un nivel estratégico (I) y un nivel operativo (II).

- Nivel estratégico (I): directivos de la empresa, para conocer desde su perspectiva la percepción que se tiene de los diferentes elementos o rasgos constituyentes del aprendizaje organizacional en la empresa.
- Nivel operativo (II): un grupo representativo de los trabajadores, quienes contribuyen desde su posición a determinar rasgos esenciales del proceso de aprendizaje en la organización.

Muestra

Para la realización del diagnóstico al proceso de aprendizaje organizacional se considera una muestra en correspondencia con los niveles grupales conformados, seleccionada al azar, teniendo en cuenta el nivel de significación que representa.

Instrumentos de investigación

Para realizar el diagnóstico en los dos niveles grupales se tienen en cuenta algunos instrumentos de investigación atendiendo a los elementos de aprendizaje a investigar y al nivel de información que pueden brindar los implicados según el grupo al que pertenecen.

Instrumentos	Objetivos	Nivel grupal al que se aplica
➤ Encuesta 1	Realizar una caracterización del proceso de aprendizaje en la empresa, utilizando criterios generales sobre el mismo.	Nivel operativo (II)
➤ Encuesta 2	Obtener información personalizada sobre aspectos vinculados al proceso de aprendizaje.	Nivel operativo (II)
➤ Encuesta 3	Obtener criterios de los trabajadores sobre elementos del proceso de aprendizaje llevados a cabo por directivos de la empresa.	Nivel operativo (II)
➤ Encuesta 4	Conocer el desarrollo de procesos esenciales que influyen en el proceso de aprendizaje.	Nivel estratégico (I)
➤ Entrevista	Valorar aspectos vinculados al proceso de aprendizaje.	Nivel estratégico (I)
➤ Revisión de documentos	Obtener información que caracteriza los resultados obtenidos por los trabajadores y la organización.	Nivel estratégico (I) y nivel operativo (II)

➤ Observación	Obtener información sobre el funcionamiento de los procesos generales de la empresa vinculados al proceso de aprendizaje.	Nivel estratégico (I) y nivel operativo (II)
---------------	---	--

b) Caracterización del proceso de formación

El objetivo de este paso es conocer la situación actual del proceso de formación visto desde la concepción de la capacitación. Los instrumentos que se aplican son la revisión de documentos, la encuesta y la entrevista.

Constituye un punto importante dentro del desarrollo de las empresas la manera en que está prevista la formación de sus recursos humanos, por eso se hace necesario realizar un estudio del proceso de formación que se lleva a cabo en la empresa de tal forma que se puedan analizar los puntos de vista existentes en este sentido. Por esta razón se debe considerar:

- Recursos destinados a la capacitación (apoyo al proceso por parte de la dirección de la empresa).

Constituye el momento inicial de este paso el análisis de los recursos y el apoyo a la capacitación, considerando que la empresa debe destinar tiempo y presupuesto para facilitar los programas de capacitación tanto dentro como fuera de la empresa, ya sea en escuelas y universidades o creando y promoviendo cursos internos, preparando quienes puedan transmitir sus conocimientos a otros, facilitándose a la vez, el desarrollo de los mismos.

- Programas de capacitación desarrollados tanto internos como externos, valorando su estructuración sobre la base de un diagnóstico de las necesidades.

Se debe analizar la relación existente entre programas de capacitación y necesidades de aprendizaje, significa elaborar programas para capacitar al personal dentro o fuera de la organización considerando sus necesidades, las del puesto de trabajo o motivaciones personales; que no sea capacitar por capacitar, pues entonces no se asimilará de la misma manera y se malgastaría tiempo y recursos.

- Estrategias para el desarrollo de los recursos humanos que agregue valor a la organización.

Se debe considerar la existencia de estrategias para el desarrollo del personal, como parte de la organización, como una prioridad interna, considerando el impacto positivo de su implementación y los resultados que se alcanzarán a favor de la organización.

- Relación entre la capacitación recibida y el mejoramiento del desempeño.

Se analiza en este punto la aplicación en el puesto de trabajo de lo recibido en las actividades de capacitación, que lo aprendido no se quede en documentos o en la mente, sino que se aplique para demostrar si fue efectiva o no la capacitación; pues si no se desarrollan las habilidades y conocimientos adquiridos, con el tiempo desaparecerán. La dirección de la empresa deberá crear, estimular y apoyar un ambiente propicio para poner en práctica lo aprendido y a la vez reconocer y recompensar a quienes aprenden para de esta forma motivar a otros a superarse.

- Relación entre programas de capacitación y aprendizaje organizacional.

El énfasis estará dirigido a analizar los programas en su concepción, si solo se prevé enseñar a las personas o si se proyecta en su estructuración y desarrollo el aprendizaje como resultado de la enseñanza, es decir, qué cambios en el entorno real laboral se facilita en la capacitación.

En este sentido, es necesario conocer qué aspectos se analizan en las evaluaciones de la capacitación, o sea, si solo se centran en el cumplimiento de expectativas, de objetivos y claridad de las presentaciones o si se valora y reconoce cómo la capacitación es aplicable al trabajo. Este estudio permite analizar el énfasis que se le da al aprendizaje organizacional en la empresa.

c) Análisis de aspectos asociados al proceso de aprendizaje organizacional

Se tiene como objetivo esencial en este paso diagnosticar la proyección y utilización del aprendizaje para el desarrollo de la empresa. Los instrumentos a utilizar son la encuesta y la entrevista.

- Visiones, valores y conceptos desarrollados por la empresa.

Se valora en este punto la imagen que se tiene del futuro, ver a lo lejos lo que se quiere y se está tratando de lograr, adelantarse al futuro de manera que este no nos sorprenda; se valora además, las creencias que los mismos trabajadores tienen respecto a lo que consideran importante para el correcto funcionamiento de la organización, así como la manera de responder y enfrentarse al medio en que se desarrollan, haciéndose necesaria su participación activa en las diferentes actividades de la empresa y qué sentido de apropiación de metas y objetivos organizacionales tiene cada uno.

- Cambios y correctivos que hacen los trabajadores sobre la base de las premisas existentes en la organización.

Se analizan los cambios para facilitar el ajuste de la organización al entorno, como por ejemplo, utilizar know-how para resolver un problema específico sobre la base de las premisas existentes que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad.

Constituye el análisis de cambios que se dan en la organización sin que afecten los valores y premisas establecidas en la misma, los que se ejecutan sobre la base de lo que se ha establecido como norma sin que conlleve a cambios profundos.

- Cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales.

Se valoran los cambios que se realizan en la organización que afectan lo que se tiene establecido como premisa para adaptarse al entorno aunque esto implique cambios profundos en las normas y la manera de pensar y de actuar de la gente en su contribución para alcanzar los objetivos organizacionales.

Tiene relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales.

d) Valoración de los resultados

En este paso el objetivo es realizar una valoración de los resultados obtenidos. Constituye el momento final de esta etapa, por lo que su esencia consiste en la presentación de resultados por aspectos y las valoraciones a partir de los criterios obtenidos en los pasos anteriores.

Etapas III. Formulación de las estrategias

a) Definición de grupos de implicados y descripción de técnicas para la elaboración de las estrategias

Grupos de implicados

Para la elaboración de las estrategias se considera la conformación de un grupo de personas que son los implicados para desarrollar esta actividad. El grupo incluye los directivos y otros miembros de la organización, estos últimos seleccionados considerando su experiencia y la función que desempeñan en la misma.

Técnicas

Las técnicas que se definen en esta etapa se presentan como herramientas útiles para generar nuevas ideas en el diseño de las estrategias para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional, herramientas que permiten el entrenamiento creativo y que sirven como estímulo para buscar nuevas formas en la solución de problemas. No es necesario aplicar todas las técnicas propuestas, esto dependerá de las condiciones propias de la organización.

❖ *Brainstorming*

El brainstorming es una de las técnicas más conocidas para generar ideas. Fue desarrollada por Alex Osborn (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 del siglo pasado y publicada en 1963 en el libro "Applied Imagination".

La técnica ganó popularidad rápidamente, por lo que obligó a su inventor a publicar una versión revisada del libro en 1957 en castellano, ampliando el contenido con la experiencia acumulada en este período y reordenando los capítulos con fines didácticos. A pesar de tener más de 70 años, aún continúa siendo válida.

El brainstorming, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, lluvia de ideas, entre otras denominaciones, es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas; las personas exponen sus ideas a medida que le van surgiendo y a la vez, cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

Sus objetivos principales son llevarnos a romper las limitaciones habituales del pensamiento y producir un conjunto de ideas entre las que se pueda escoger; es útil para

enfrentar problemas específicos y en situaciones donde hace falta una colección de ideas buenas, nuevas y frescas.

Aun cuando Alex Osborn recomendaba que el grupo tuviera doce miembros, actualmente algunos autores consideran que el número ideal es de 4 a 7 personas, siendo prácticos también los grupos de entre dos y diez miembros o más, en dependencia de la importancia del objetivo con que se aplique.

Como una ayuda y estímulo a la creatividad siempre es recomendable empezar con una sesión de calentamiento de aproximadamente diez minutos donde se aborde un problema imaginario. Pensar sobre un problema imaginario libera a la gente y la pone alegre, es también una manera de ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo. Después se puede abordar el problema real. Algunos temas imaginarios podrían ser por ejemplo:

- inventar un nuevo juego deportivo
- cómo mejorar el transporte de la casa al trabajo
- como reducir los embotellamientos

Luego se pasa a la fase de generación de ideas. Se establece un número de ideas al que queremos llegar, se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar (en una sesión típica es recomendable unos 15 a 30 minutos pues sesiones más largas tienden a que se pierda el interés) y se aclaran las cuatro reglas fundamentales que se deben tener bien presente:

- *Toda crítica está prohibida.* Cuando brotan las ideas no se permite ningún comentario crítico. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. Se tiene que posponer el juicio adverso de las ideas. Hemos estado tan entrenados a ser instantáneamente analíticos, prácticos y convergentes en nuestro pensamiento que esta regla resulta difícil de seguir, pero es crucial.
- *Toda idea es bienvenida.* Es muy importante la libertad de expresión. Los pensamientos salvajes están bien, las ideas imposibles o inimaginables están bien; de hecho, en cada sesión debería fluir alguna idea suficientemente disparatada que provocara risa a todo el grupo. Es importante recordar que las ideas prácticas a menudo nacen de otras impracticables o imposibles. Permitiéndote pensar fuera de los límites de lo habitual, de lo normal, pueden surgir soluciones nuevas y geniales.

Algunas ideas salvajes se transforman en prácticas. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva.

- *Tantas ideas como sea posible.* Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto más grande sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas. Hay dos razones para desear una gran cantidad de ideas: primero, parece que las ideas obvias, habituales, gastadas e impracticables vienen primero a la mente, de forma que es probable que las primeras 10 ó 12 ideas no sean frescas ni creativas; segundo, cuanto más larga sea la lista, más habrá para escoger, adaptar o combinar.
- *El efecto multiplicador.* Se busca la combinación de ideas con sus mejoras. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos. ¿Qué tiene de bueno la idea que han dicho? ¿Qué se puede hacer para mejorarla o para hacerla más salvaje? Utiliza las ideas de los demás como estímulo para tu mejora o variación. A veces, cambiar solo un aspecto de una solución impracticable la puede convertir en una gran solución.

Seguidamente, el líder del grupo (facilitador) presenta el problema para el cual se solicitan ideas y se asegura que todos los participantes comprendan el problema, los que deberán decir todo aquello que se les ocurra de acuerdo con el problema planteado guardando las reglas anteriores.

Tras la sesión, se necesita pasar a limpio la lista de ideas y hacer copias para todos los participantes; no hay que intentar poner la lista en ningún orden concreto.

Al día siguiente (no el mismo día) el grupo se tendría que volver a encontrar; primero, se tendrían que compartir las ideas pensadas desde la sesión anterior y después, el grupo tendría que evaluar cada una de las ideas y desarrollar las que prometan más para poderlas llevar a la práctica; esto hace que la sesión de ideas sea más libre (sin el temor de la evaluación inmediata) y permite un tiempo de incubación de más ideas y un tiempo para pensar sobre las ideas que han surgido.

Durante las sesiones de evaluación, las ideas salvajes se convierten en prácticas o utilizadas para sugerir soluciones realistas; el énfasis debe estar dado en el análisis y en

temas del mundo real. A veces se dividen las ideas encontradas que se creen útiles en tres grupos:

- *Ideas de utilidad inmediata.* Las ideas que se pueden usar inmediatamente.
- *Áreas para explorar más ampliamente.* Estas ideas hacen falta investigarlas, seguirlas y discutir las más ampliamente.
- *Nuevas aproximaciones al problema.* Estas ideas sugieren nuevas maneras de mirar el tema.

Existen tres métodos para aplicar la técnica del brainstorming, de los cuales el más popular es el primero que se propone:

1) *La rueda libre (free wheeling)*, donde:

- Los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente.
- El facilitador anota las ideas a medida que son expuestas.

Ventajas

- Muy espontáneo
- Tiende a ser creativo
- Es fácil contribuir a las ideas de otros

Desventajas

- Individuos fuertes pueden dominar la sesión
- Sobreviene la confusión
- Pueden perderse ideas cuando hablan varias personas a la vez

2) *Tormenta de ideas mediante round-robin*, donde:

- El líder pide a cada miembro, por turno, una idea.
- Los participantes pueden dar su opinión en cualquier vuelta.
- La sesión continúa hasta que todos los miembros hayan dado su opinión.
- Las ideas son registradas al igual que en la rueda libre.

Ventajas

Desventajas

- Es más fácil que un individuo domine
- Las discusiones tienden a ser más centradas
- Se alienta a todos a que participen
- Se hace difícil aguardar por el turno
- Hay cierta pérdida de energía
- Resistencia a dar una opinión
- No es tan fácil trabajar sobre las ideas de los otros

3) *El método con la tira de papel* (difiere totalmente de los dos anteriores), donde:

- El líder pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel o en una ficha de índice
- Las ideas se recopilan y organizan

Ventajas

- El anonimato permite que tópicos delicados afloren
- Se puede aplicar en grupos muy numerosos
- No es necesario hablar

Desventajas

- Lento
- Puede que algunas ideas sean ilegibles o incomprensibles
- No es posible contribuir a las ideas de otros
- Es difícil aclarar ideas

❖ **Escritura de ideas**

La escritura de ideas es una técnica de generación de ideas que combina características de diferentes métodos de la técnica de tormenta de ideas. Al igual que en el método de la tira de papel los participantes escriben sus propias ideas; como en el de rueda libre y en el round-robin, el método de escritura de ideas permite a los participantes contribuir a las ideas de otros.

En el método más habitual de escritura de ideas los participantes se sientan alrededor de una mesa y escriben sus ideas en una hoja de papel, luego cada individuo coloca el papel en el centro de la mesa para intercambiar el suyo con el de otro. Al analizar otras ideas los participantes pueden contribuir a mejorarla o producir una versión totalmente nueva;

después de un período de tiempo acordado, se recogen los papeles. Las ideas pueden ser esclarecidas o evaluadas en ese momento o después.

Como variante, algunos grupos emplean tarjetas grandes y escriben una sola idea en cada una; después se pasa la tarjeta a la persona de la derecha para que esta modifique la idea o elabore una nueva.

Otra variante, denominada “método de galería”, incluye la fijación de pliegos de papel (por lo menos dos para cada participante) alrededor de la habitación. Como en la forma anterior, cada miembro escribe sus ideas en las hojas durante 20 ó 30 minutos. Al terminar este período, los participantes recorren la habitación durante 10 ó 15 minutos leyendo las ideas escritas por otros. En los últimos 20 minutos, los participantes vuelven a sus hojas para continuar escribiendo estimulados y enriquecidos por el resto de las ideas.

Al igual que la tormenta de ideas, la escritura de ideas es una poderosa técnica para la generación de ideas y la solución de problemas; sin embargo, existen algunas situaciones en las cuales la escritura de ideas ofrece ventajas evidentes sobre la tormenta de ideas:

- cuando es importante elaborar ideas más completas

El mismo hecho de escribir las propias ideas hace aumentar el interés de las personas en pensar más detenidamente para expresarse con más claridad e integralidad.

- cuando sesiones anteriores de tormentas de ideas han sido monopolizadas por uno o dos participantes dominantes

La escritura de ideas ofrece a todos el mismo tiempo para pensar y escribir y elimina virtualmente la presión hacia una conformidad del grupo.

- cuando el grupo tiende a socializarse demasiado

La escritura de ideas ofrece al grupo la posibilidad de centrarse, más específicamente, en la tarea encomendada.

- cuando existe un fuerte conflicto dentro del grupo o si el tema es muy controvertido

Aunque la oposición puede ser beneficiosa para un grupo, debe ser manejada cuidadosamente por el líder o facilitador del grupo. La escritura de ideas puede ser útil en situaciones tensas y muy cargadas donde la tormenta de ideas no puede ser manejable.

❖ **Storyboarding**

El storyboarding se remonta a los comienzos del cine, aunque se cree que una metodología similar fue puesta en práctica un poco antes donde se utilizaron tarjetas para poner las ideas sobre la pared y examinar su disposición.

El storyboarding es una técnica de creatividad que permite sumergirse de forma total en ciertas ideas con el fin de resolver un problema o generar un nuevo concepto, pues gracias a ella es posible ver las ideas de forma conjunta con sus similitudes e interconexiones.

La práctica de esta técnica es hoy día muy popular para facilitar el proceso de pensamiento creativo que consiste, básicamente, en escribir ideas y pensamientos y ubicarlos sobre un pizarrón o pared tanto al trabajar en un nuevo proyecto o en la resolución de un problema. Como se señaló, esta técnica tiene una larga historia, pero no se popularizó, aproximadamente, hasta la segunda década del siglo pasado en el mundo de la animación.

Con el uso de tarjetas se logran ver mejor las interrelaciones y correspondencias entre las ideas y se tiene una mejor proyección del panorama global; además, una vez que se comiencen a utilizar las tarjetas es más probable que las personas que intervienen se comprometan y entusiasmen con la tarea y comiencen a surgir nuevas ideas e interrelaciones.

Para implementar la técnica de storyboarding se puede utilizar una pared de corcho o una superficie semejante que permita sujetar algunas fichas de papel; primero, se coloca una tarjeta que indique el tema y bajo la misma se colocan diversas tarjetas que cubran los encabezados sobre las tarjetas que vendrán: aspectos generales, categorías, consideraciones, etc.

Bajo estas tarjetas de encabezamiento se pondrán tarjetas de sub-ítems que contendrán ideas relacionadas con las tarjetas de cada encabezamiento, estas son ideas de detalles generados por la sesión de pensamiento creativo, es decir, ideas que desarrollan o complementan los encabezamientos.

El storyboarding funciona muy bien en las sesiones grupales. Según los especialistas, existen cuatro tipos principales de storyboarding:

- de planeamiento

- de ideas
- de comunicación
- de organización

Durante una sesión de storyboarding se deben considerar todas las ideas pertinentes, incluso, por poco prácticas que estas se vean. En efecto, se debe pensar positivamente dejando de lado toda crítica, por lo menos hasta más tarde, participando y prestando atención a las ideas que se consideren relevantes; en otras palabras, separar las sesiones de pensamiento creativo de las sesiones de pensamiento crítico.

❖ ***Solución creativa de problemas en grupo (modelo CPS)***

CPS son las siglas en inglés de Creative Problem Solving (solución creativa de problemas), una técnica para la solución creativa de problemas desarrollado inicialmente por Alex Osborn y después complementado por Sidney Parnes.

Esta técnica nos ofrece un esquema organizado para usar métodos específicos de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

Este proceso consta de seis etapas que se presentan a continuación:

- 1) Formulación del objetivo: deseo o lo que se desee cambiar.
- 2) Recoger información necesaria para abordar el problema: datos, sensaciones, sentimientos, percepciones, etc.
- 3) Reformular el problema.
- 4) Generación de ideas.
- 5) Seleccionar y reforzar las ideas.
- 6) Establecer un plan para la acción.

Las tres primeras etapas comprenden la preparación, construcción y formulación del problema; esto se realiza aclarando la percepción del problema, recabando información y reformulando el problema.

Una vez que el problema está enunciado, es el momento de empezar a producir ideas que conduzcan a su solución. Para llegar a las ideas se transita por dos fases: la primera,

divergente, de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas y la segunda, convergente, para seleccionar las ideas que nos parecen mejores.

Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas para encontrar la solución al problema; se llega entonces al momento de buscar recursos para llevarlas a la práctica.

❖ **Técnica clásica**

Según James Webb Young esta técnica se desarrolla en cinco fases en un orden determinado, ninguna de ellas puede darse antes de que la precedente haya concluido.

Estas etapas reflejan el proceso completo a través del cual se producen las ideas, que a su vez conforman una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada.

Antes es preciso considerar dos principios fundamentales:

- Una idea es una nueva combinación de elementos viejos.
- La posibilidad de elaborar nuevas combinaciones aumenta con la capacidad de ver relaciones.

Las fases a través de las cuales se desarrolla el proceso de producción de ideas son:

- 1) *Fase de preparación:* atiende tanto a la selección e identificación del problema como a la recopilación de documentación e información relacionada con el problema.
- 2) *Fase de trabajo de las ideas recopiladas:* donde se manipulan y elaboran en la mente todos los materiales previamente recogidos; es como una especie de digestión mental del material.
- 3) *Fase de incubación:* es el momento de la aparición de los procesos inconscientes, los cuales, un tanto al azar, conducen a la solución. Aquí hay que buscar una cierta relajación mental reduciendo el funcionamiento racional de la inteligencia y enriqueciéndose con distracciones estimulantes de la imaginación y las emociones.
- 4) *Fase de iluminación o inspiración:* es donde surge la idea, la cual surgirá de cualquier parte.
- 5) *Fase de verificación:* es donde el creador comprueba y formula su creación en términos ordenados dándole su configuración final y desarrollando la idea para su utilización práctica. Al final de esta fase puede darse que el producto obtenido sea válido o que no

lo sea, que parezca una solución, pero que no lo sea. En este caso se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.

Algunos autores creen que existe una última fase de difusión y socialización de la creación.

❖ **4 x 4 x 4**

Es una técnica grupal donde se producen ideas, primero individualmente y posteriormente en grupo, con el objetivo de una producción cuantitativa de ideas, un incremento de la cohesión y la comunicación en el grupo y la selección cualitativa de las ideas.

Cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo. Terminada esta etapa el grupo se coloca por parejas, cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo.

Posteriormente, se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero se ponga de acuerdo y decida cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.

Se debe nombrar un facilitador en el grupo que es quien tiene que marcar los cambios, los que se realizarán con una cadencia aproximada de entre 6 y 10 minutos según la experiencia de las personas que participan y según la cohesión que el facilitador encuentre en el grupo.

❖ **Reducción del listado**

La reducción del listado es una forma de procesar la producción de ideas de la técnica del brainstorming u otra de las técnicas similares de generación de ideas. El objetivo de la reducción del listado es esclarecer las opciones de modo que los miembros del grupo las comprendan y puedan reducirse posteriormente a una cifra manejable.

Antes de poder reducir el listado, todos en el grupo deben tener una comprensión clara de cada uno de los aspectos del listado, por lo tanto, la primera actividad es que el líder esclarezca las dudas que puedan existir en cada punto solicitando al miembro del equipo que explique brevemente lo que entiende a partir del comentario; en este momento, la discusión no debe ir más allá de la simple aclaración de ideas.

Posteriormente, el grupo identifica algunos filtros (criterios que deben cumplirse para que un aspecto se mantenga bajo consideración).

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, los miembros del grupo votan por cada aspecto, afirmativamente si están de acuerdo o negativamente si no lo están. No obstante, debido a que quizás todos los miembros del grupo no han tenido la oportunidad de reaccionar ante cada una de las sugerencias del listado, cualquier individuo puede pedir que un punto en particular permanezca bajo consideración hasta que todos hayan tenido la oportunidad de reaccionar ante él.

El proceso puede ser repetido con criterios diferentes o más rigurosos hasta que el listado se reduzca, aproximadamente, a media docena de opciones.

❖ **Multivotación**

La multivotación es una técnica en grupo para reducir una larga lista de elementos a unos pocos, generalmente de tres a cinco, cada vez que la técnica del brainstorming o alguna similar haya producido una lista larga que necesita reducirse.

Primeramente, se revisa la lista y se combinan los elementos similares si es posible. Luego se asigna una letra a los elementos restantes y se da a cada miembro del equipo un número de votos igual al 20 por ciento del número de elementos de la lista. Los miembros del equipo pueden determinar cómo distribuir sus votos: uno por elemento, un número igual de votos a varios elementos, todos los votos a un mismo elemento o como el individuo considere.

Posteriormente, se encierran en un círculo los elementos que reciban el mayor número de votos. Si todavía quedan más elementos de los deseados, se puede realizar una segunda ronda de votación siguiendo los pasos anteriores hasta que la lista se reduzca de tres a cinco elementos.

Otro de los métodos para realizar la multivotación es darle a cada miembro del equipo cien votos y permitirle a cada uno, para cada elemento, tantos votos como desee.

b) Elaboración de las estrategias

El proceso de elaboración de estrategias se apoya en un conjunto de técnicas que facilitan la generación de ideas y la concentración en aquellos elementos que son esenciales y permiten que se generen varias alternativas y de ellas seleccionar, con la aplicación de las

técnicas, las estrategias y acciones más factibles de acuerdo con las condiciones actuales de la empresa.

Etapas IV. Implementación de las estrategias

La implementación constituye una etapa importante del proceso investigativo desarrollado, es el momento en que se aplican las estrategias propuestas a través de un conjunto de acciones que se proponen para su ejecución, por la dirección de la empresa.

Etapas V. Evaluación del impacto de la implementación de las estrategias

Constituye la etapa final la evaluación del impacto de la implementación de las estrategias, pues será el momento en que se conocerán los resultados alcanzados y con ellos corregir cualquier desviación provocada en el proceso de implementación.

La evaluación del impacto de la implementación de las estrategias elaboradas se convierte en una tarea inaplazable por la importancia que reviste en este momento.

En los criterios que aquí se exponen están contenidos aspectos generales para evaluar el impacto de la aplicación de las estrategias, el objetivo es servir de guía a los directivos de la empresa y demás unidades del sector alimentario que deseen aplicar el procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional.

En esta etapa de evaluación del impacto de la implementación de las estrategias es importante tener en cuenta algunas cuestiones esenciales, tales como:

- La responsabilidad de los directivos de la empresa por la ejecución de las estrategias y por la aplicación de lo aprendido, así como la evaluación del impacto que esta tenga.
- Responsabilidad compartida entre la Dirección de Recursos Humanos y la dirección de la organización en cuanto a los cambios que se generan como resultado de las estrategias propuestas.
- La evaluación principal del impacto causado por la aplicación de las estrategias para desarrollar el proceso de aprendizaje será fundamentalmente por el desempeño, por los resultados obtenidos y por los cambios observados tanto a nivel individual como organizacional.

Se deberá tener en cuenta que uno de los elementos que sirve de soporte a las estrategias es el aseguramiento a sus acciones.

Para dar seguimiento a las estrategias propuestas y así poder determinar su impacto, se propone tener en cuenta algunos elementos o indicadores de importancia como:

- La realización con calidad del diagnóstico al proceso de aprendizaje organizacional.
- La participación de los principales directivos en el diseño de las estrategias.
- La calidad en la elaboración de las acciones propuestas.
- El aseguramiento humano y material requerido para la ejecución de las estrategias y sus acciones correspondientes.
- Definición de los indicadores que ayudarán a evaluar el impacto, ya sea de orden individual (como el mejoramiento de la eficiencia en el puesto y su desempeño en el mismo, sus potencialidades de promoción, entre otros) u organizacional (como el clima laboral, la productividad, la eficiencia, etc.).

Para ello, es necesario que los directivos de la empresa adopten las medidas correspondientes en la ejecución de las acciones propuestas para la implementación de las estrategias.

Luego se debe evaluar la efectividad de las estrategias, teniendo en cuenta la correspondencia de las mismas con las necesidades individuales y colectivas, que incluye la comunicación, participación de los implicados, comprensión y dominio del proceso, resultando necesario realizar evaluaciones sistemáticas del desarrollo del mismo.

El objetivo fundamental de las estrategias está dirigido a la modificación de la situación actual, por ello es necesario evaluarlas de forma inmediata, valorando en el consejo de dirección el cumplimiento de las estrategias propuestas con sus respectivas acciones y adoptar ajustes en estas últimas en caso de ser necesario, y mediata, valorando los cambios que se aprecian a nivel individual y organizacional y si estos se tuvieron en cuenta en las proyecciones previstas con antelación. Esto facilitará evaluar los logros previstos, tales como los impactos en la organización y en los individuos, a través de diferentes aspectos que determine la organización y que se hayan proyectado en su desarrollo.

II.3. Análisis de los resultados

El análisis de los resultados se hace sobre la base de la información obtenida durante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, teniendo en cuenta las valoraciones por cada uno de los niveles investigados.

De esta manera, se tiene que:

Etapas I. Creación de las condiciones de trabajo práctico

La creación de las condiciones de trabajo práctico se desarrolló a través de diferentes formas interactivas que incluyeron preguntas previas para conocer el estado actual de familiarización y compromiso de los directivos de la empresa respecto al desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional, despachos con la dirección de la empresa y encuentros con trabajadores para abordar de manera general algunas cuestiones esenciales del proceso de aprendizaje y lograr un nivel de familiarización y compenetración con el mismo.

Etapas II. Caracterización general del proceso de aprendizaje organizacional

a) Definición de los niveles grupales y la muestra a investigar y selección de instrumentos de investigación para la caracterización general del proceso de aprendizaje organizacional

Niveles grupales

En esta etapa se conformaron dos grupos para desarrollar el proceso de diagnóstico, por lo que se establecieron los siguientes niveles grupales:

- Nivel estratégico (I): directivos de la empresa. Incluye al director de la empresa junto a los miembros del consejo de dirección que radican en la Dirección Provincial.
- Nivel operativo (II): compuesto por un grupo representativo de los trabajadores que se desempeñan en diferentes áreas de trabajo.

Muestra

Para la realización de la investigación se considera una muestra en correspondencia con los niveles grupales definidos.

- Nivel estratégico (I): 8 (100% de los directivos de la empresa).

- Nivel operativo (II): 51 (33% de la totalidad de los trabajadores de la empresa).

Instrumentos de investigación

Para realizar el diagnóstico en los dos niveles grupales se tienen en cuenta diferentes instrumentos de investigación atendiendo al nivel de información que pueden brindar los implicados según el grupo al que pertenecen. Se utilizaron la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión de documentos, los cuales facilitaron y ayudaron en el proceso de recolección de información para luego, con la aplicación del método lógico, procesar y analizar los resultados que permitieron arribar a las valoraciones finales sobre el proceso.

b) Caracterización del proceso de formación

- Recursos destinados a la capacitación (apoyo al proceso por parte de la dirección de la empresa).

Existe en la empresa un sentimiento favorable en cuanto a valorar la formación como algo esencial, se analiza y se proyecta la misma considerando las diferentes posibilidades para su desarrollo. Se discute y analiza el presupuesto destinado al respecto.

Cabe señalar que se promueve la formación tanto dentro como fuera de la empresa y se utilizan personas capacitadas para transmitir conocimientos, básicamente, a través de cursos, sin considerar que existen otras formas de aprender.

- Programas de capacitación desarrollados tanto internos como externos, valorando su estructuración sobre la base de un diagnóstico de las necesidades.

Al revisar documentos y analizar las encuestas se observa que sí elaboran programas de capacitación para desarrollar en la empresa y sí se incorporan trabajadores en el desarrollo de estos fuera de la misma. En el caso de ambos, el 50% de los encuestados plantea en una escala de valores medios y bajos que sus jefes no conocen en toda su magnitud sus necesidades de conocimiento futuro, lo que significa que en la mayoría de los casos su formación no responde a una correcta determinación de necesidades de formación para su desarrollo futuro. Por otro lado, el 100% de los entrevistados plantea que el aprendizaje no se facilita a plenitud, pues no siempre se respeta el tiempo dedicado a ellos.

- Estrategias para el desarrollo de los recursos humanos que agregue valor a la organización.

La empresa no cuenta con estrategias para el desarrollo del personal como una prioridad y necesidad para alcanzar un elevado desarrollo organizacional, solo existe un plan de acciones que aunque garantiza el desarrollo de actividades formativas y de aprendizaje, no ve el carácter sistémico en integrador del proceso.

- Relación entre la capacitación recibida y el mejoramiento del desempeño.

Al analizar el punto anterior se observa que no siempre la capacitación recibida tiene su efecto en el mejoramiento del desempeño; además, el 50% de los encuestados ubica en la escala mínima el hecho de que sus conocimientos sean reconocidos por la empresa y el 66,7% ven muy bajo la estimulación a sus capacidades para generar, adquirir y aplicar conocimientos, aspectos que no crean la motivación necesaria para aplicar estos conocimientos en el mejoramiento de sus funciones.

- Relación entre programas de capacitación y aprendizaje organizacional.

Al analizar los aspectos anteriores se observa que no siempre existe una estrecha relación entre la capacitación y el aprendizaje como procesos que tienen su implicación en el desempeño y los resultados finales de la empresa. El hecho está dado en que son concebidos los programas, pero no siempre participan los que deben estar.

c) Análisis de aspectos asociados al proceso de aprendizaje organizacional

- Visiones, valores y conceptos desarrollados por la empresa.

En tal sentido, es significativo que el 50% de los encuestados no se siente parte importante de la empresa, el 50% valora como deficiente el proceso de comunicación, el 50% no considera el medio en que se desarrolla la empresa como cambiante, el 50% no ve que las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa le permitan a esta adaptarse al entorno, el 50% considera que las decisiones tomadas no se relacionan con el entorno mediante cambios radicales, el 50% plantea, además, que no participa en la definición de las metas. Como se observa, la visión de futuro se encuentra limitada, se hace difícil ver qué es lo que se quiere lograr y alcanzar.

- Cambios y correctivos que hacen los trabajadores sobre la base de las premisas existentes en la organización.

Se desarrollan cambios considerados como normales y necesarios para continuar el común funcionamiento de la empresa.

- Cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales.

Los cambios desarrollados no promueven cambios de estrategia, estructura, ni cambios en el sistema organizacional, y mucho menos cambios en el entorno.

Se aprecia que los cambios que ocurren son más bien adaptativos, no generativos, lo que significa que las transformaciones que se realizan no implican grandes procesos de desaprendizaje.

d) Valoración de los resultados

Para que exista una mejor comprensión de los resultados que se han expuesto hasta este momento, se considera importante presentar valoraciones por diferentes aspectos que han sido investigados y que ayudaron a comprender las valoraciones finales del diagnóstico realizado al proceso de aprendizaje organizacional.

Resultados de la encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

- El aprendizaje sobre la base de la experiencia sin repetir los errores

La empresa no siempre aprende con sus errores, el 75% de los encuestados plantea que es a veces, lo que significa que en ocasiones no se aprende de los errores cometidos; no se utiliza en todas sus posibilidades las experiencias que se tienen (ver anexo 10, gráfico 1).

- La permanencia del conocimiento

Existe un criterio dividido en cuanto a si el conocimiento de los directivos permanece en la empresa cuando estos no están; significa este resultado que no todos preparan a sus subordinados para desempeñar sus funciones, no se socializa de forma continua sus conocimientos para que todos aprendan (ver anexo 10, gráfico 2).

- Comunicación del aprendizaje

El 50% de los encuestados plantea que a veces se divulga por parte de otros lo que se aprende, aspecto este que incide en cierta medida en el desarrollo de los demás, pues no se le da participación en los conocimientos que otros han obtenido, limitándose su aprendizaje (ver anexo 10, gráfico 3).

- El reconocimiento por parte de la empresa del conocimiento adquirido

Es significativo que el 50% de los encuestados plantea que solo a veces se reconoce en la empresa y se recompensa el conocimiento adquirido, pues el no reconocimiento y estimulación en cuanto a la posibilidad de ampliar y aplicar conocimientos desmotiva a las personas y por tanto, frena sus deseos de aprender (ver anexo 10, gráfico 4).

- Evaluación de las necesidades futuras de conocimiento

Por lo que ofrecen los resultados, se puede plantear que no existe un estudio y análisis de manera sistemática de las necesidades futuras de los miembros de la organización (ver anexo 10, gráfico 5).

- Estímulo al desarrollo de capacidades y aplicación de conocimientos

El 62,5% de los encuestados opina que a veces se estimula en la empresa el desarrollo de las capacidades y aplicación del conocimiento; constituye esto un punto importante de atención pues el proceso de estimulación para el desarrollo de capacidades y aplicación de conocimientos debe desarrollarse siempre, lo que permitirá un mejor desempeño individual de las personas, elevando los resultados finales de la organización (ver anexo 10, gráfico 6).

Resultados de la encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

- Adquisición de conocimientos a través de seminarios, talleres y entrenamientos

Es significativo el hecho de que el 50% de los encuestados ubique en una escala mínima la realización de talleres, seminarios, entrenamientos para adquirir conocimientos y el 33,4% lo vea en valores medios; significa que no se utilizan estos como forma de preparar a las personas, limitándose su formación (ver anexo 11, gráfico 1).

- Reconocimiento por la empresa de los conocimientos de los trabajadores

El 50% de los encuestados ubican en valores bajos (1, 2) el reconocimiento por parte de la empresa de los conocimientos de las personas; se puede plantear entonces que no se motiva a que las personas aprendan. El reconocimiento de los logros obtenidos es un motor esencial para estimular a los miembros de la empresa e impulsar sus deseos de generar y obtener conocimiento (ver anexo 11, gráfico 2).

- Visión, por parte de los directivos, de las necesidades de conocimiento futuro

Existe dificultad en el reconocimiento por parte de los directivos de las necesidades futuras de los demás; aunque existe un criterio dividido, en sentido general se puede plantear que no en todos los directivos existe conocimiento de las necesidades reales de formación para el futuro (ver anexo 11, gráfico 3).

- Estímulo de las capacidades para generar, adquirir y aplicar los conocimientos

Se observa que no se estimula de forma amplia el hecho de que todos desarrollen y apliquen sus conocimientos en el desempeño de sus funciones (ver anexo 11, gráfico 4).

Resultados de la encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

- Definición de los problemas de la empresa

Es significativo que el 50% de los encuestados plantea que los problemas de la empresa no son claramente definidos, lo que demuestra que no existen los conocimientos necesarios acerca de los mismos (ver anexo 12, gráfico 1).

- Correspondencia entre la forma de abordar los problemas y su esencia

El 83,3% de los encuestados plantea que la forma en que se abordan los problemas no está en correspondencia con la esencia de los mismos; infiriéndose una falta de conocimiento en cuanto a la integralidad de la empresa (ver anexo 12, gráfico 2).

- Los trabajadores como parte importante de la empresa

Un 50% de los encuestados no se siente parte importante de la empresa, lo que impide y frena el deseo de desarrollarse en correspondencia con las necesidades y exigencias de la misma (ver anexo 12, gráfico 3).

- Repercusión de las decisiones tomadas en su adaptabilidad al entorno

Existe el criterio en la mayoría, y así lo ubican en valores bajos y medios (1, 2, 3), que las decisiones que se toman en la empresa no permiten que esta se adapte a plenitud en el entorno que los rodea (ver anexo 12, gráfico 4).

- La comunicación en la empresa

La comunicación que se desarrolla en la empresa es deficiente, presentan problemas y así lo reconoce el 66,7% de los encuestados, aspecto este que incide en el conocimiento de las personas y por tanto, en su interés por aportar (ver anexo 12, gráfico 5).

- Relación entre la estructura de la empresa y el cumplimiento de su misión

Es significativo que el 50% y el 33,3% de los encuestados ubican en valores de 1 y 3, el considerar la estructura de la empresa en cuanto a cómo facilita el cumplimiento de su misión, lo que indica que la misma debe actualizarse para facilitar los diferentes procesos y dentro de ellos el aprendizaje (ver anexo 12, gráfico 6).

- Medio en que se desenvuelve la empresa

El 66,7% de los encuestados no ve que el medio en que se desenvuelve la empresa sea cambiante, lo que denota un desconocimiento en cuanto a la misión de la misma; por tanto, no se considera que esta responda a las necesidades del entorno (ver anexo 12, gráfico 7).

- Adaptabilidad al enfrentarse a nuevas funciones

El 50% de los encuestados plantea (en un valor mínimo) que le es muy difícil adaptarse a nuevas funciones, llegado este momento del análisis se puede plantear que esta situación está asociada a la falta de preparación (ver anexo 12, gráfico 8).

Resultados de la encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

- Valoración de los procesos de comunicación

Se considera, por el 50% de los directivos encuestados, que el proceso de comunicación no es bueno, aspecto este que coincide con lo planteado anteriormente (ver anexo 13, gráfico 1).

- Conocimiento de las metas de la empresa

Contradictoriamente a lo analizado hasta aquí, se plantea por el 100% de los directivos que las metas son conocidas por todos; sin embargo, hay problemas en la comunicación y así se muestra en los resultados anteriores (ver anexo 13, gráfico 2).

- Clasificación de la estructura de la empresa

Es considerado por el 100% de los directivos encuestados que la estructura es centralizada, aspecto este que limita el desarrollo de cambios en la empresa y a la vez, la posibilidad de aprender de los mismos (ver anexo 13, gráfico 3).

- Clasificación del medio en que se desenvuelve la empresa

En el análisis de cómo se clasifica el medio en que se desarrolla la empresa, el 50% de los encuestados lo considera poco complejo, denotando falta de conocimiento del mismo y de la organización (ver anexo 13, gráfico 4).

Valoraciones finales

Sobre la base de los resultados obtenidos y resumiéndolos por aspectos, tomando en cuenta el diagnóstico realizado al proceso de aprendizaje organizacional, se puede plantear que:

- Generalmente, no se consideran los errores cometidos.
- No todos preparan a los demás para que sus conocimientos queden cuando no se encuentren.
- La mayoría de las personas no divulgan los conocimientos adquiridos.
- Con frecuencia no se reconoce el conocimiento adquirido.
- No se desarrolla un estudio sistemático de las necesidades futuras de conocimiento en los miembros de la organización.
- No se estimula el desarrollo y adquisición del conocimiento.
- No se emplean las diferentes formas de preparación para aprender.
- No existe pleno conocimiento de las necesidades futuras de otros.
- Las personas no se sienten motivadas para aprender.
- Existe una escasa estimulación para que las personas apliquen lo aprendido.
- No todas las personas se sienten parte de la empresa.
- Existe un deficiente proceso de comunicación.
- No existe un conocimiento integral de la empresa.
- La empresa presenta una estructura centralizada.
- No se aprecia por todos que el medio en que se desenvuelve la empresa sea cambiante.
- Para muchos en la empresa es difícil adaptarse para cumplir nuevas funciones.

Etapas III. Formulación de las estrategias

a) Definición de grupos de implicados y descripción de técnicas para la elaboración de las estrategias

Grupos de implicados

La conformación del grupo de implicados que participaron en la elaboración de las estrategias consideró la actividad que realiza cada uno, el nivel jerárquico, la experiencia y el conocimiento que tienen de la empresa. Por ello, el grupo estuvo compuesto por directivos de la empresa, especialistas y entrenadores.

Técnicas

Para la elaboración de las estrategias para potenciar el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas, se realizaron varias sesiones con el grupo de implicados donde se utilizaron algunas de las técnicas de generación de ideas antes propuestas. No cabe duda que todas las técnicas propuestas puedan ser usadas, pero debido a la cantidad y variedad de métodos creativos existentes habría que analizar la mejor manera para elegir la que más nos conviene según la situación que se enfrente. Por ello, en esta etapa se utilizaron como técnicas de generación de ideas para la elaboración de las estrategias el brainstorming, la escritura de ideas y la reducción del listado.

Para el desarrollo de la primera sesión donde se aplicó la técnica del brainstorming, se reunió el grupo de implicados y se les dio a conocer en qué consistía esta técnica y el objetivo propuesto en la aplicación de la misma, así como las reglas fundamentales para su utilización. Se realizó una primera etapa de calentamiento como ayuda y estímulo a la creatividad y para que los miembros se fueran familiarizando con la tarea a realizar, se acordó un número aproximado de ideas al que se quería llegar sin especificar el tiempo para su desarrollo debido a la importancia y repercusión del objetivo y a la vez permitir que los miembros crearan sus ideas sin ningún tipo de presión. Se comenzó a exponer las ideas a medida que le iban surgiendo a cada uno, en tanto que cada miembro tuvo la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros. El objetivo principal de utilizar esta técnica fue producir un conjunto de ideas de estrategias potenciales entre las que se pudiera escoger.

El método que se utilizó fue la rueda libre, donde los miembros del grupo expusieron sus ideas espontáneamente y se anotaban las ideas a medida que se iban exponiendo.

Luego se efectuó una segunda sesión donde el grupo tendría que compartir las ideas propuestas en la sesión anterior y después evaluar cada una de ellas y desarrollar las más prometedoras para poderlas llevar a la práctica. En este caso, esta sesión se efectuó para desarrollar la técnica de la escritura de ideas.

Después de explicarles el objetivo que se perseguía con la aplicación de la escritura de ideas se le dio a cada miembro del grupo, en tarjetas, las ideas que se habían expuesto en la sesión anterior, una idea por tarjeta, para que cada uno contribuyera a las ideas de los otros o elaborara una nueva; esta sesión se realizó con el objetivo de enriquecer las ideas generadas en el brainstorming. Al analizar las otras ideas, los participantes contribuyeron a mejorarlas o a producir una versión diferente; después de un período de tiempo no muy largo, se recogieron las tarjetas.

Al igual que el brainstorming, esta técnica sirvió para generar nuevas ideas, sin embargo, se utilizó intencionalmente al permitir elaborar ideas más completas, pues solo el hecho de escribirlas aumentó el interés de las personas al tener la oportunidad de pensar más detenidamente para expresarse con más claridad y eliminó las presiones hacia una conformidad de grupo. Al finalizar estas sesiones de trabajo quedaron concebidas doce ideas de estrategias potenciales.

Una vez enriquecidas las ideas anteriores y generadas algunas nuevas en la sesión anterior, se prosiguió a procesar la producción de ideas con la aplicación de la técnica de la reducción del listado. Se explicó en qué consistía esta técnica y su objetivo de esclarecer las opciones para que los miembros del grupo las comprendieran y redujeran, posteriormente, a una cifra manejable, aclarándose antes de continuar, cualquier duda e incompreensión que pudiera existir con respecto a las ideas generadas hasta el momento. Seguidamente, el grupo identificó algunos criterios para que las ideas se mantuvieran bajo consideración: posibilidad de aplicación, repercusión en el proceso, costo de su aplicación y disponibilidad de recursos para su implementación. Terminado este punto, los miembros del grupo votaron por cada aspecto, afirmativamente por los que estuvieron de acuerdo y negativamente por los que no lo estuvieron. El proceso se repitió hasta que el listado de ideas de estrategias potenciales se redujo a cinco estrategias.

b) Elaboración de las estrategias

Como resultado de la aplicación de las técnicas de generación de ideas y para dar respuesta a las insuficiencias detectadas en el diagnóstico del proceso de aprendizaje organizacional en la empresa, se presenta un conjunto de estrategias que se proponen con el objetivo de potenciar el desarrollo del mismo. Estas son:

- ❖ Desarrollar procesos de sistematización en los diferentes niveles de la organización.
- ❖ Diseñar programas internos de formación que respondan a las necesidades de aprendizaje.
- ❖ Aplicar mecanismos que eleven el nivel de motivación con respecto al proceso de aprendizaje en los trabajadores.
- ❖ Desarrollar la capacidad de autopreparación de la empresa.
- ❖ Establecer un sistema de control integral que garantice la medición del impacto del proceso de aprendizaje en el mejoramiento del desempeño.

Etapas IV. Implementación de las estrategias

Para dar cumplimiento a cada una de las estrategias diseñadas se propone un conjunto de acciones para su implementación, la que se constituye a su vez, en un proceso que genera aprendizaje organizacional en la empresa.

Para la estrategia:

- ❖ Desarrollar procesos de sistematización en los diferentes niveles de la organización.

Las acciones:

- Crear espacios para amplificar e integrar el conocimiento adquirido individualmente.
- Desarrollar talleres para compartir experiencias, conocimientos y habilidades donde unos aprendan de otros.
- Abrir sesiones para abordar problemas, aclarar diferencias y compartir inquietudes.

Para la estrategia:

- ❖ Diseñar programas internos de formación que respondan a las necesidades de aprendizaje.

Las acciones:

- Determinar las necesidades internas de aprendizaje en todos los niveles de la empresa.
- Confeccionar un resumen de la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Elaborar programas para desarrollar el proceso.
- Establecer cronograma para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios y conferencias en la propia empresa, priorizando, según urgencias e importancia, las necesidades detectadas.
- Desarrollar el seguimiento y la evaluación de las actividades de capacitación.
- Conveniar con instituciones y expertos para desarrollar el proceso que de manera interna no se pueda satisfacer.

Para la estrategia:

- ❖ Aplicar mecanismos que eleven el nivel de motivación con respecto al proceso de aprendizaje en los trabajadores.

Las acciones:

- Transmitir a los miembros de la organización los beneficios del proceso de aprendizaje.
- Destacar sistemáticamente los mejores resultados que vaya otorgando el proceso.
- Buscar formas y espacios para el reconocimiento individual y colectivo.
- Diseñar políticas de estimulación.
- Establecer parámetros de estimulación.

Para la estrategia:

- ❖ Desarrollar la capacidad de autopreparación de la empresa.

Las acciones:

- Seleccionar personas para preparar como entrenadores.
- Elaborar programas para la formación de entrenadores.
- Preparación de entrenadores para dar respuesta a las necesidades detectadas.

Para la estrategia:

- ❖ Establecer un sistema de control integral que garantice la medición del impacto del proceso de aprendizaje en el mejoramiento del desempeño.

Las acciones:

- Diseñar indicadores de control.
- Realizar un control sistemático para corregir cualquier tipo de desviación.
- Establecer indicadores de medición del impacto.

El plan de acciones para la implementación de las estrategias aparece en el anexo 14.

Etapas V. Evaluación del impacto de la implementación de las estrategias

Para la evaluación del impacto de la implementación de las estrategias con sus acciones correspondientes, se describen en el procedimiento algunas consideraciones que guían a la dirección de la empresa en este proceso, lo cual facilitará su desarrollo.

Conclusiones parciales

La caracterización general de la empresa ha propiciado obtener una información real de la misma, así como una visión general de su funcionamiento y ubicarse en el contexto en que se desarrolla la investigación.

Se diseñó el procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas, que incluye entre otras etapas, la caracterización del proceso de aprendizaje organizacional y la elaboración de estrategias para potenciar el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la empresa.

Se presentó en este capítulo un análisis de los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento y un conjunto de estrategias con sus acciones correspondientes para potenciar el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la empresa.

CONCLUSIONES

- 1) Los antecedentes históricos del desarrollo organizacional y el aprendizaje organizacional como objeto y campo de acción respectivamente, han permitido establecer la evolución de los mismos desde un conocimiento empírico hasta su consolidación como procesos científicamente demostrados.
- 2) Abordar el aprendizaje organizacional en su contenido teórico-conceptual se constituye en la categoría principal de la investigación, confiriéndole el carácter científico a la misma y convirtiéndose en el sustento que justifica la necesidad de establecer un procedimiento para su desarrollo en un contexto real, en este caso la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas.
- 3) El diseño del procedimiento se elabora de manera tal que se convierte en un instrumento metodológico valioso en manos de la dirección de la empresa para potenciar el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la misma.
- 4) El diseño y aplicación del procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de Las Tunas se constituye en un proceso que genera el propio aprendizaje organizacional con lo cual se contribuye a reducir las insuficiencias en el desarrollo organizacional y por tanto mejorar sus respuestas al desarrollo local.

BIBLIOGRAFIA

1. Ahumada, L. (2001). "Teoría y cambio en las organizaciones", Editorial de Valparaíso.
2. Aramburu, N. (2000). "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio", Universidad de Deusto.
3. Argyris, C. y Schön, D. (1978). "Organization learning: A theory of action perspective". U.S.A., Addison Wesley.
4. Argyris, C. y Schön, D. (1996), Organizational Learning II, MA, Addison Wesley.
5. Beckhard, R. (1969). "Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias". Miami. Editorial Addison-Wesley.
6. Blake y Mouton (1969). "Desarrollo Organizacional" [En línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml> [Consultado: 23/01/07].
7. Creatividad e Innovación [En línea] Disponible en: <http://www.neuronilla.com> [Consultado: 8/02/07].
8. Cyert y March (1963). [En línea] Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/artic.PDF [Consultado: 26/01/07].
9. Dogson, M. (1993). "Organizational learning: a review of some literatures", Organization Studies, No. 14.
10. Fiol y Lyles "Organizational Learning" En: Academy of Management Review. No. 10.
11. Folleto de Solución de Problemas. Centro de Estudios de Dirección. Universidad de La Habana.
12. Hedberg, B. (1981). "How organizations learn and unlearn" en Nystrom, C. y Starbuck, W. (Eds.), Handbook of organizational design, London, Oxford University Press.
13. Hornstein y col. (1971). "Desarrollo Organizacional". [En línea] Disponible en: <http://www.aprchile.cl/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=119> [Consultado: 31/01/07].

14. March y Simon (1958). "Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo" [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/mpvo.htm> [Consultado: 8/02/07].
15. Marquardt, M. (1996). "Building the learning organizations". McGraw Hill.
16. McGill y col. (1992). [En línea] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcam.PDF> [Consultado: 26/01/07].
17. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). "La organización creadora de conocimiento", Oxford University Press.
18. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, Tomo III, Séptima Edición.
19. Senge, P. (1990): "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Edic. Granica.
20. Senge, P. (1992). "The fifth Discipline". Doubleday. Nueva York. Versión en castellano: La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A. Barcelona, 1992.
21. Warren Bennis (1966). "Impacto del Desarrollo Organizacional en México" [En línea] Universidad UVM Campus Hispano. Maestría en Administración. Publicado 13/08/05. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/desarrollo-mexico/desarrollo-mexico.shtml> [Consultado: 23/01/07].
22. Weick (1979). "Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo" [En línea] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/mpvo.htm> [Consultado: 8/02/07]
23. Wendell, F. y Bell, C. (1995). "Desarrollo Organizacional" (Quinta Edición). [México](#). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista aplicada al nivel estratégico (I)

El aprendizaje organizacional es, fundamentalmente, una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y la efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través de los cuales exploran y descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

- 1) ¿Se facilitan en la empresa los procesos de aprendizaje?
- 2) Cómo cree usted que se puede reconocer por parte de la empresa los conocimientos y habilidades de las personas.
- 3) ¿Existe temor a compartir los conocimientos?
- 4) ¿Cómo valora los procesos de cambio que ocurren en la empresa?
- 5) Implican estos cambios:
 - _____ cambios de política, actitudes
 - _____ cambios en la forma de pensar
 - _____ adaptarse al entorno
 - _____ cambios de estructura, estrategia, sistema organizacional
 - _____ transformación del entorno

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de desarrollar una investigación relacionada con el desarrollo de su organización, necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	siempre	con frecuencia	a veces	rara vez	nunca
1) Su empresa aprende con la experiencia y no repite los errores.					
2) Cuando los directivos salen de la empresa su conocimiento permanece.					
3) Cuando concluye alguna tarea en la empresa, se divulga lo que se aprendió.					
4) El conocimiento que se genera en las áreas de la empresa se pone a disposición del resto de la organización.					
5) Su empresa reconoce y recompensa el conocimiento adquirido por personas y equipos.					
6) La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento.					
7) Se desarrollan planes de superación para atender las necesidades.					
8) Se estimula en la empresa el desarrollo de las capacidades y la aplicación del conocimiento.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Tabulación de la encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

	siempre	con frecuencia	a veces	rara vez	nunca
1) Su empresa aprende con la experiencia y no repite los errores.	12,5%	12,5%	7,5%	0%	0%
2) Cuando los directivos salen de la empresa su conocimiento permanece.	37,5%	25%	25%	12,5%	0%
3) Cuando concluye alguna tarea en la empresa, se divulga lo que se aprendió.	25%	25%	50%	0%	0%
4) El conocimiento que se genera en las áreas de la empresa se pone a disposición del resto de la organización.	25%	37,5%	37,5%	0%	0%
5) Su empresa reconoce y recompensa el conocimiento adquirido por personas y equipos.	37,5%	12,5%	50%	0%	0%
6) La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento.	25%	25%	37,5%	12,5%	0%
7) Se desarrollan planes de superación para atender las necesidades.	50%	12,5%	37,5%	0%	0%
8) Se estimula en la empresa el desarrollo de las capacidades y la aplicación del conocimiento.	25%	12,5%	62,5%	0%	0%

Anexo 4. Encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de perfeccionar los procesos organizacionales se desarrolla una investigación vinculada a los procesos de aprendizaje. Para ello necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Su respuesta será dada en una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	1	2	3	4	5
1) Usted aprende con los errores que en algún momento se cometen en el cumplimiento de sus funciones.					
2) Usted transmite sus conocimientos a otras personas.					
3) Se realizan en su empresa o en su área de trabajo talleres, seminarios, entrenamientos, etc., que le ayudan a adquirir conocimiento.					
4) Se reconocen sus conocimientos por la empresa.					
5) Se conoce por parte de su jefe sus necesidades de conocimiento futuro.					
6) Se estimulan sus capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimientos.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 5. Tabulación de la encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

	1	2	3	4	5
1) Usted aprende con los errores que en algún momento se cometen en el cumplimiento de sus funciones.	0%	0%	0%	16,7%	83,3%
2) Usted transmite sus conocimientos a otras personas.	0%	0%	0%	0%	100%
3) Se realizan en su empresa o en su área de trabajo talleres, seminarios, entrenamientos, etc., que le ayudan a adquirir conocimiento.	50%	16,7%	16,7%	0%	16,7%
4) Se reconocen sus conocimientos por la empresa.	16,7%	33,3%	16,7%	0%	33,3%
5) Se conoce por parte de su jefe sus necesidades de conocimiento futuro.	0%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%
6) Se estimulan sus capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimientos.	0%	50%	16,7%	16,7%	16,7%

Anexo 6. Encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de perfeccionar los procesos organizacionales se desarrolla una investigación vinculada a los procesos de aprendizaje. Para ello necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Su respuesta será dada en una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	1	2	3	4	5
1) ¿Son claramente definidos los problemas de la empresa?					
2) ¿Considera que la forma en que se abordan los problemas está en correspondencia con su esencia?					
3) ¿Se siente usted parte importante de su empresa?					
4) ¿Participa usted en la definición de las metas de su empresa?					
5) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa permiten que esta se adapte al entorno?					
6) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa tienen relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales?					
7) Desde su punto de vista, ¿cómo valora la comunicación en la empresa?					
8) ¿Las metas trazadas por la empresa abordan toda la organización?					
9) ¿La estructura de la empresa es adecuada para el cumplimiento de su misión?					
10) ¿El medio en que se desarrolla la empresa lo considera cambiante?					
11) ¿Le es muy difícil adaptarse para realizar nuevas funciones?					

Gracias por su colaboración.

Anexo 7. Tabulación de la encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

	1	2	3	4	5
1) ¿Son claramente definidos los problemas de la empresa?	50%	0%	16,7%	33,3%	0%
2) ¿Considera que la forma en que se abordan los problemas está en correspondencia con su esencia?	33,3%	50%	16,7%	0%	0%
3) ¿Se siente usted parte importante de su empresa?	50%	0%	33,3%	16,7%	0%
4) ¿Participa usted en la definición de las metas de su empresa?	50%	0%	0%	50%	0%
5) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa permiten que esta se adapte al entorno?	50%	16,7%	16,7%	16,7%	0%
6) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa tienen relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales?	50%	0%	16,7%	33,3%	0%
7) Desde su punto de vista, ¿cómo valora la comunicación en la empresa?	50%	16,7%	0%	16,7%	16,7%
8) ¿Las metas trazadas por la empresa abordan toda la organización?	33,3%	16,7%	33,3%	0%	16,7%
9) ¿La estructura de la empresa es adecuada para el cumplimiento de su misión?	50%	0%	33,3%	0%	16,7%
10) ¿El medio en que se desarrolla la empresa lo considera cambiante?	50%	16,7%	0%	16,7%	16,7%
11) ¿Le es muy difícil adaptarse para realizar nuevas funciones?	50%	0%	0%	16,7%	33,3%

Anexo 8. Encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

Compañeros, con el objetivo de desarrollar una investigación relacionada con el desarrollo de su organización, necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

1) Cómo valora los procesos de comunicación

☐ excelentes

☐ buenos

☐ regulares

☐ malos

2) Las metas de la empresa son conocidas por todos

☐ sí

☐ no

3) La estructura de la empresa la considera:

☐ Centralizada

☐ Descentralizada

4) El medio en que se desarrolla la empresa lo clasificaría en:

☐ muy complejo

☐ complejo

☐ poco complejo

Gracias por su colaboración.

Anexo 9. Tabulación de la encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

1) Cómo valora los procesos de comunicación

0% excelentes

50% buenos

50% regulares

0% malos

2) Las metas de la empresa son conocidas por todos

100% sí

0% no

3) La estructura de la empresa la considera:

100% Centralizada

0% Descentralizada

4) El medio en que se desarrolla la empresa lo clasificaría en:

0% muy complejo

50% complejo

50% poco complejo

Anexo 10. Resultados de la encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

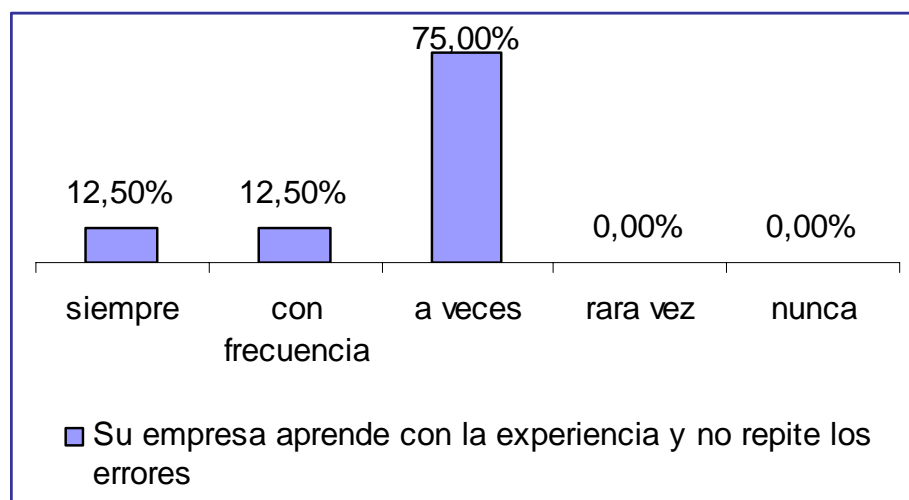


Gráfico 1: El aprendizaje con la experiencia sin repetir los errores

Fuente: Elaboración propia

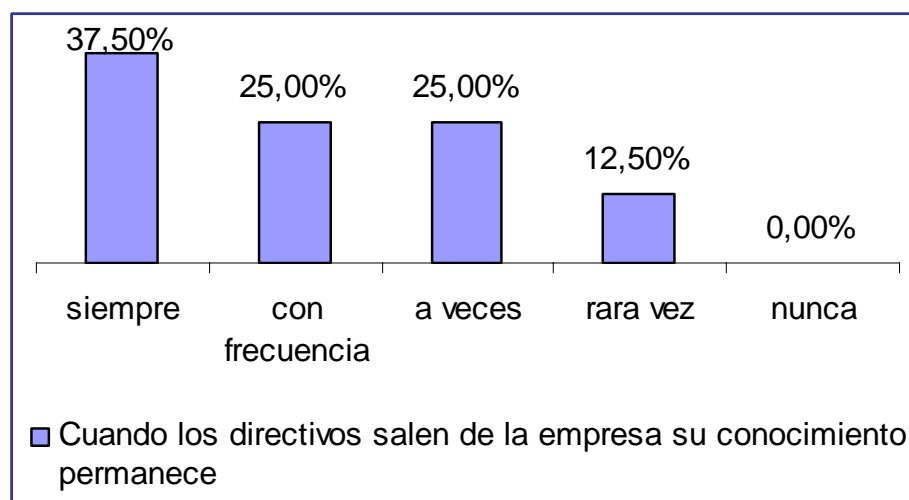


Gráfico 2: La permanencia del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

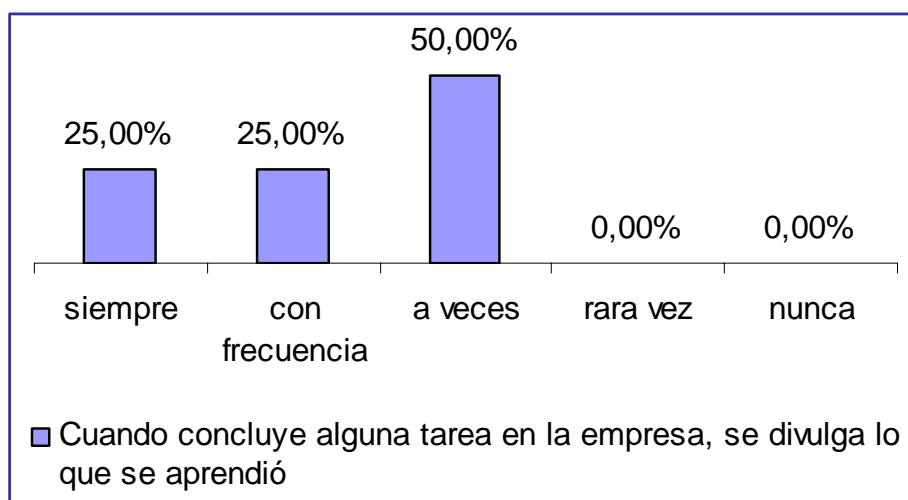


Gráfico 3: Comunicación del aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

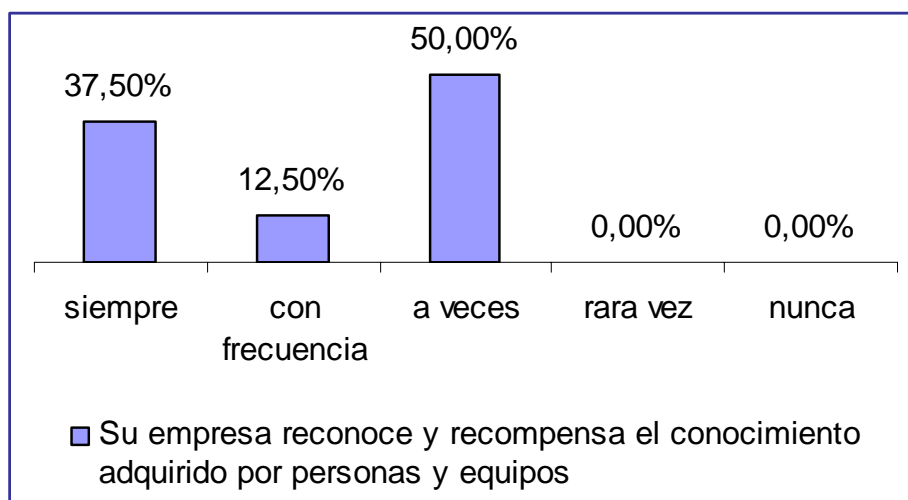


Gráfico 4: El reconocimiento por parte de la empresa del conocimiento adquirido

Fuente: Elaboración propia

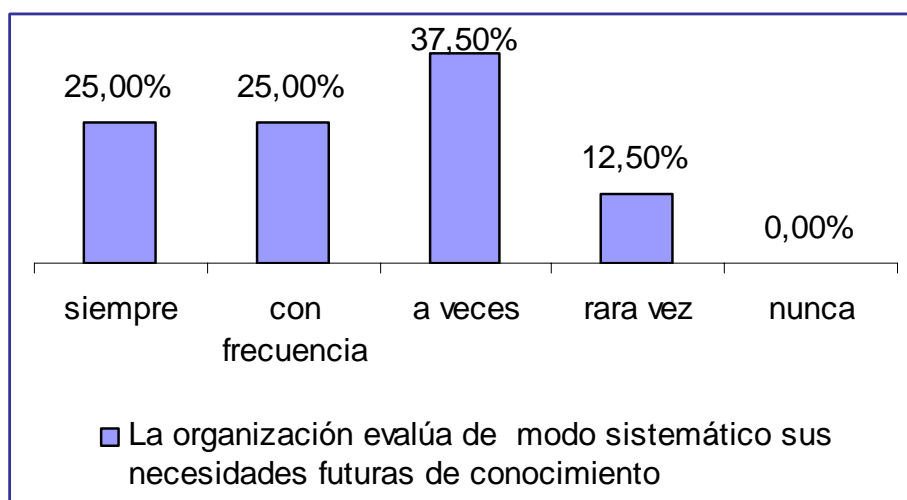


Gráfico 5: Evaluación de las necesidades futuras

Fuente: Elaboración propia

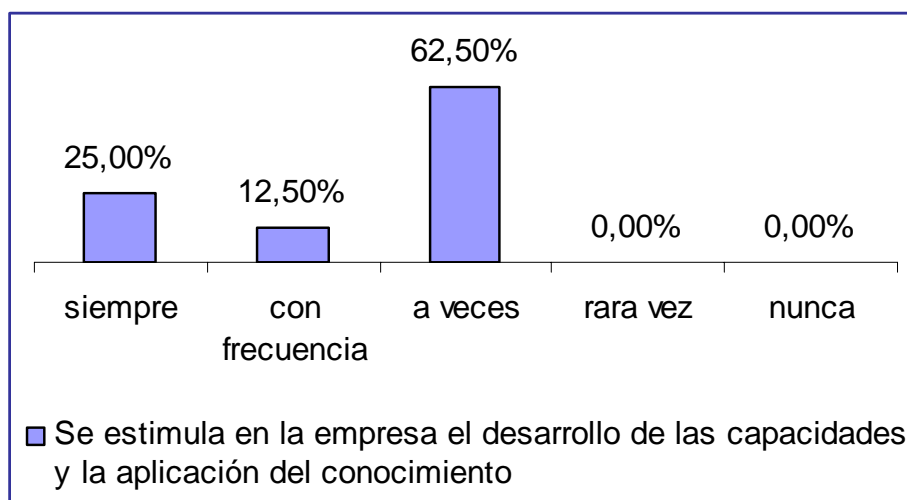


Gráfico 6: Estímulo del desarrollo de capacidades y aplicación de conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Resultados de la encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

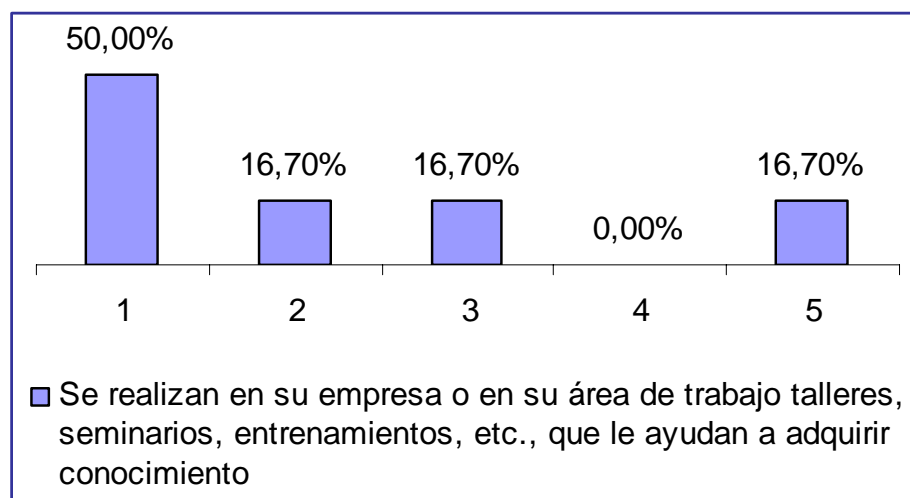


Gráfico 1: Adquisición de conocimientos a través de seminarios y talleres

Fuente: Elaboración propia

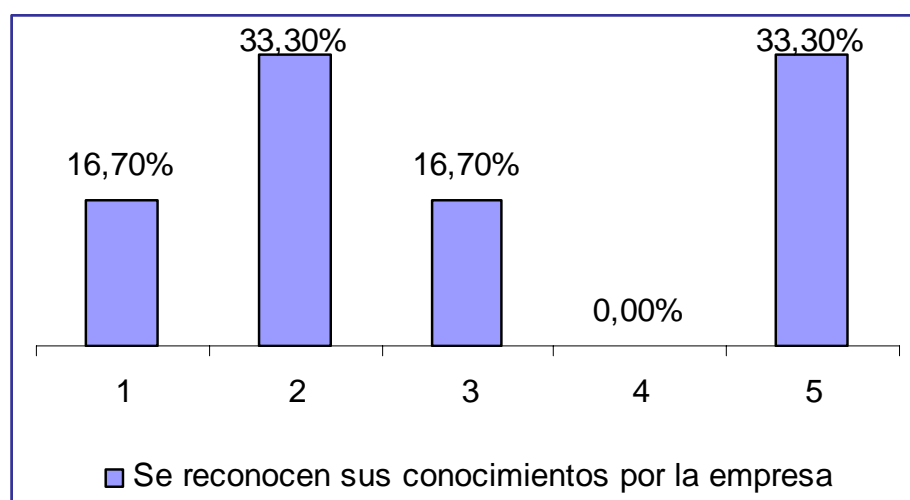


Gráfico 2: Reconocimiento de los conocimientos por la empresa

Fuente: Elaboración propia

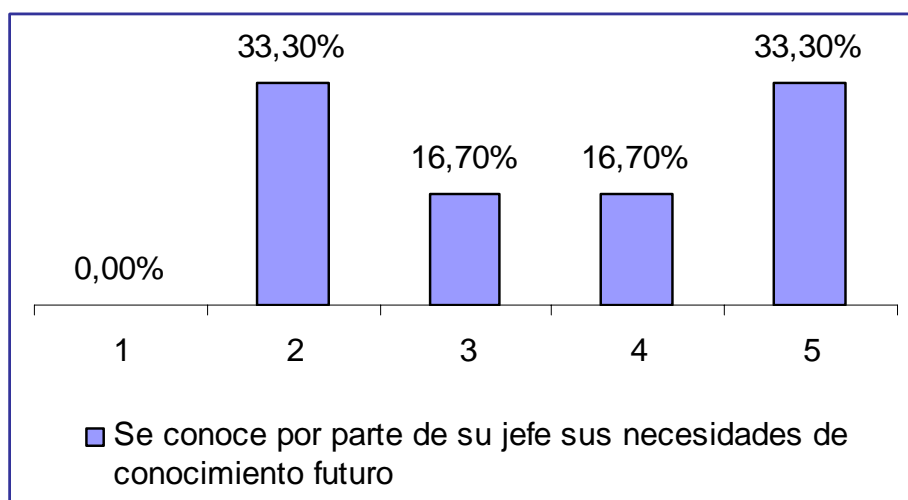


Gráfico 3: Visión de los directivos de las necesidades de conocimiento futuro
Fuente: Elaboración propia

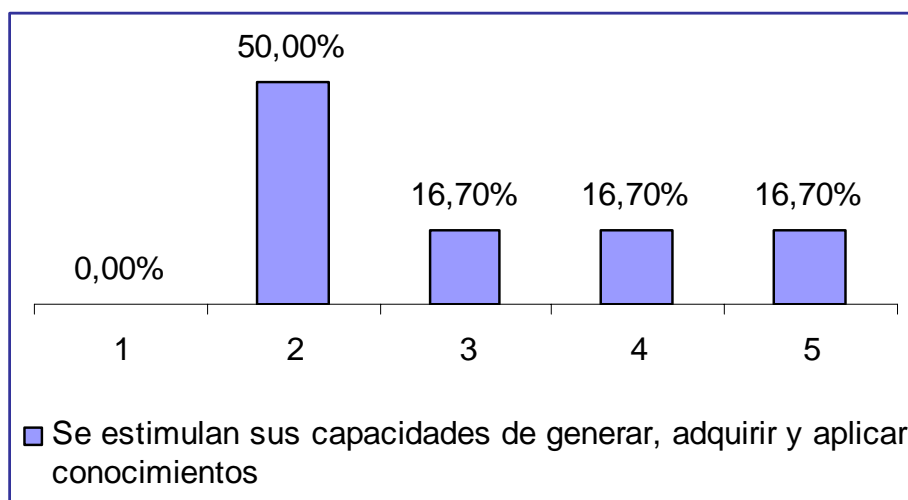


Gráfico 4: Estímulo de las capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimiento
Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Resultados de la encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

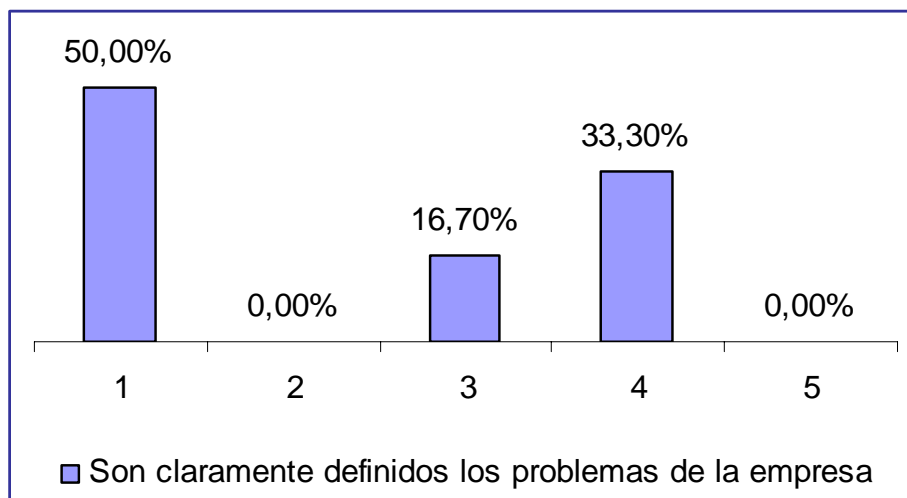


Gráfico 1: Definición de los problemas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

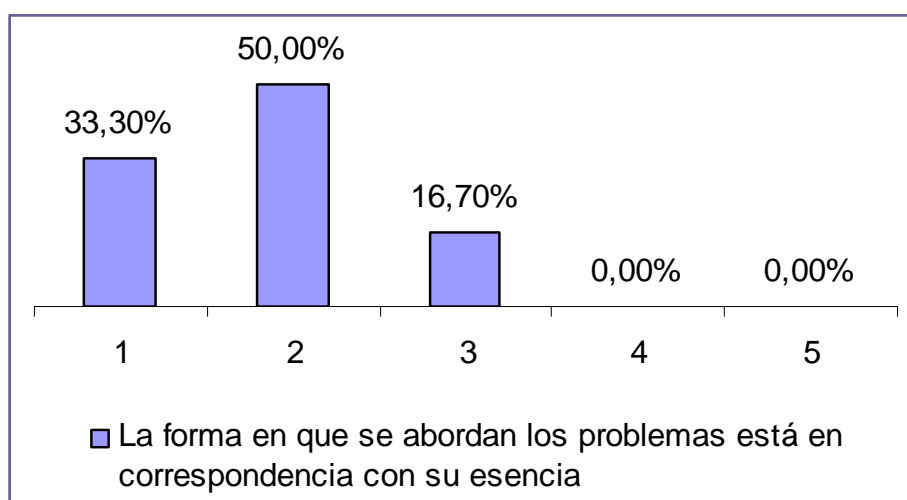


Gráfico 2: Correspondencia entre la forma de abordar los problemas y su esencia

Fuente: Elaboración propia

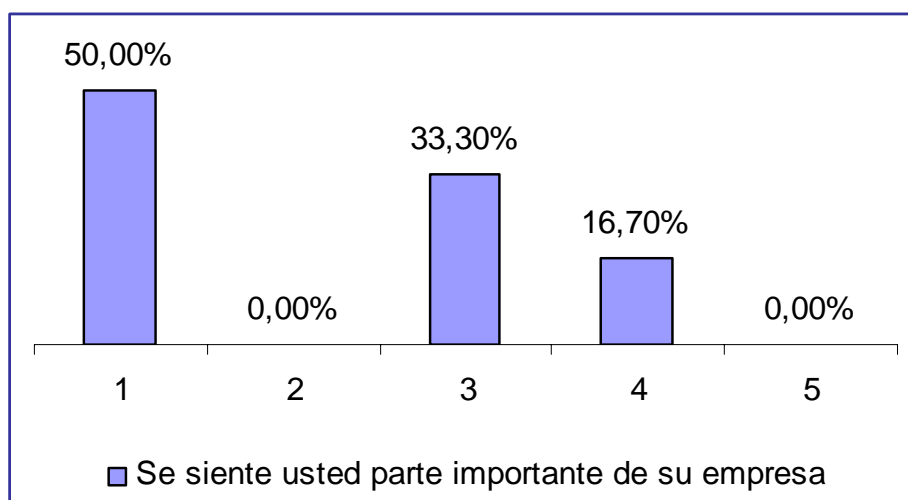


Gráfico 3: Los trabajadores como parte importante de la empresa

Fuente: Elaboración propia

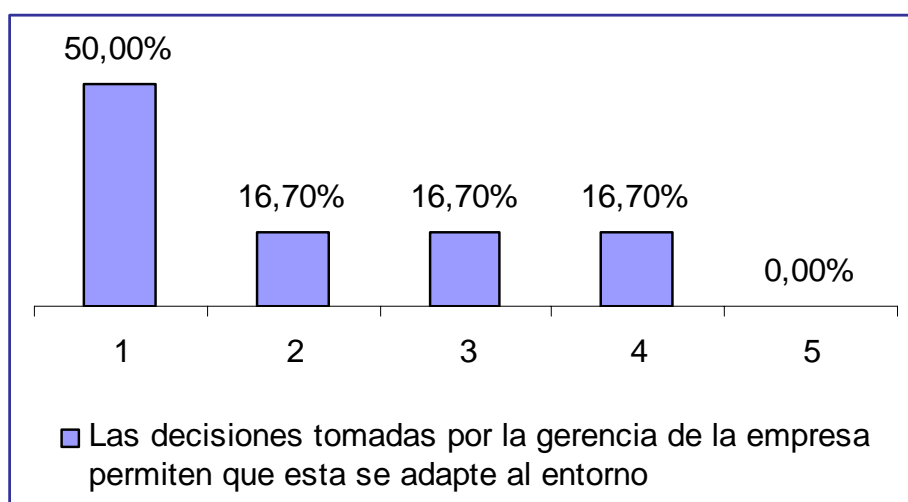


Gráfico 4: Repercusión de las decisiones tomadas en su adaptabilidad al entorno

Fuente: Elaboración propia

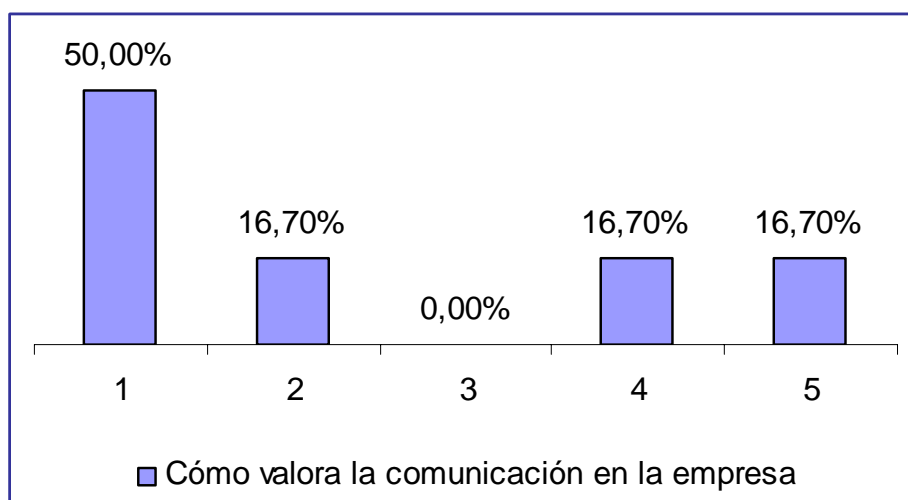


Gráfico 5: La comunicación en la empresa

Fuente: Elaboración propia

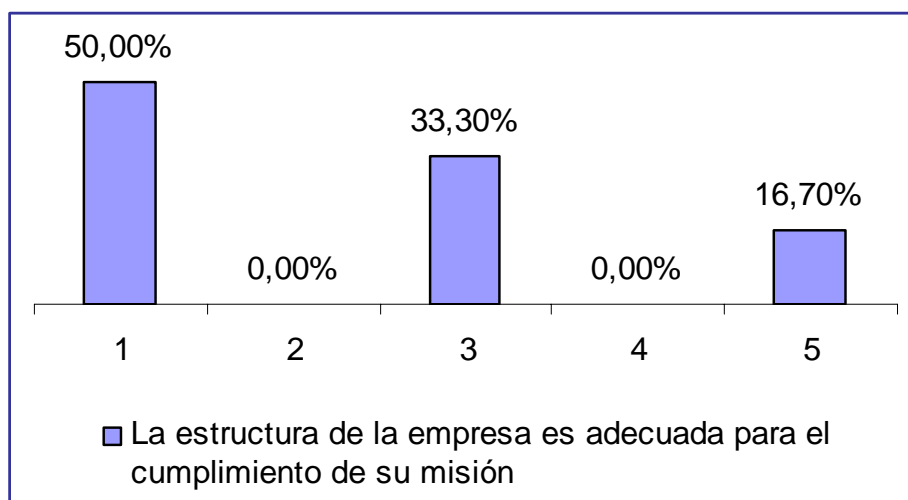


Gráfico 6: Relación entre la estructura de la empresa y el cumplimiento de su misión

Fuente: Elaboración propia

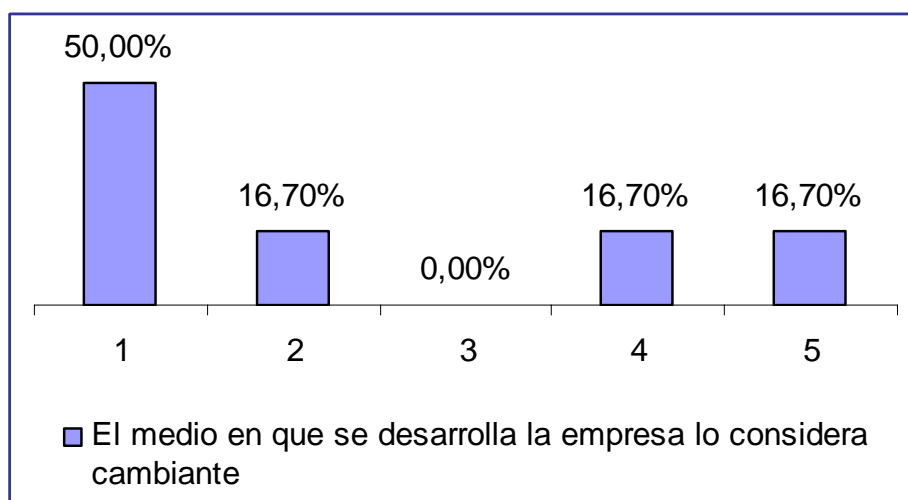


Gráfico 7: Medio en que se desarrolla la empresa

Fuente: Elaboración propia

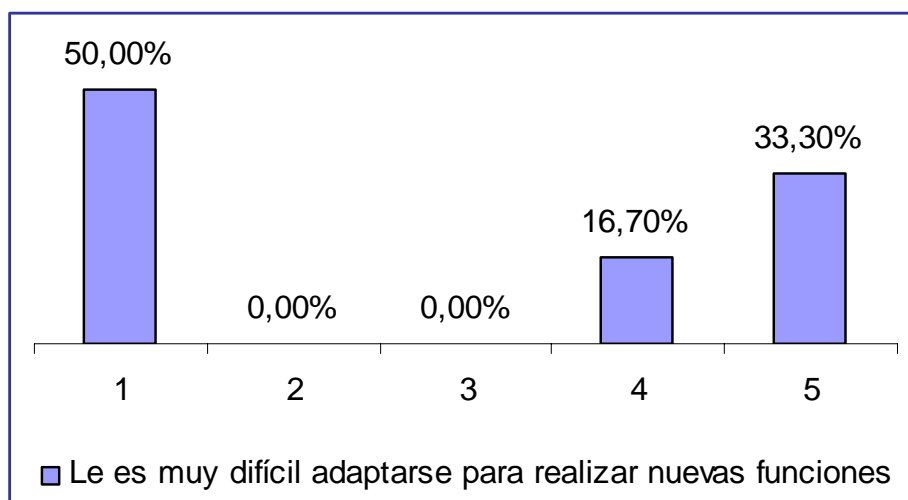


Gráfico 8: Adaptabilidad al enfrentarse a nuevas funciones

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Resultados de la encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

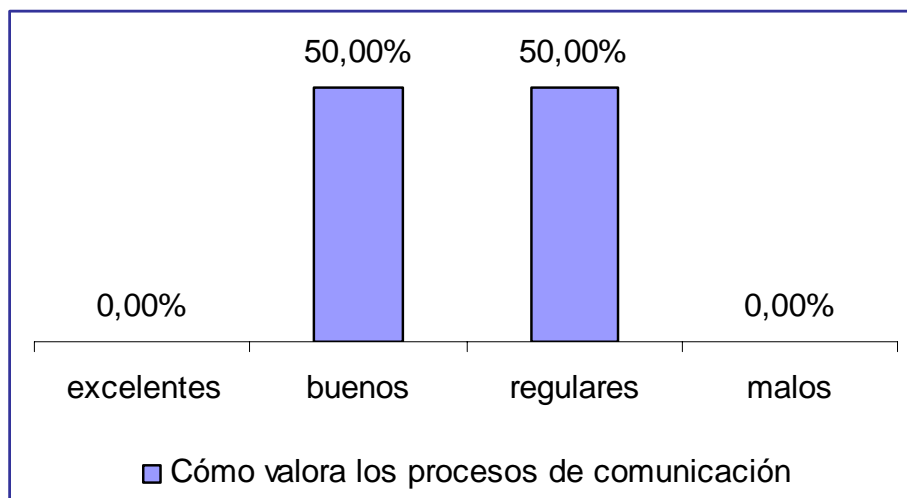


Gráfico 1: Valoración de los procesos de comunicación

Fuente: Elaboración propia

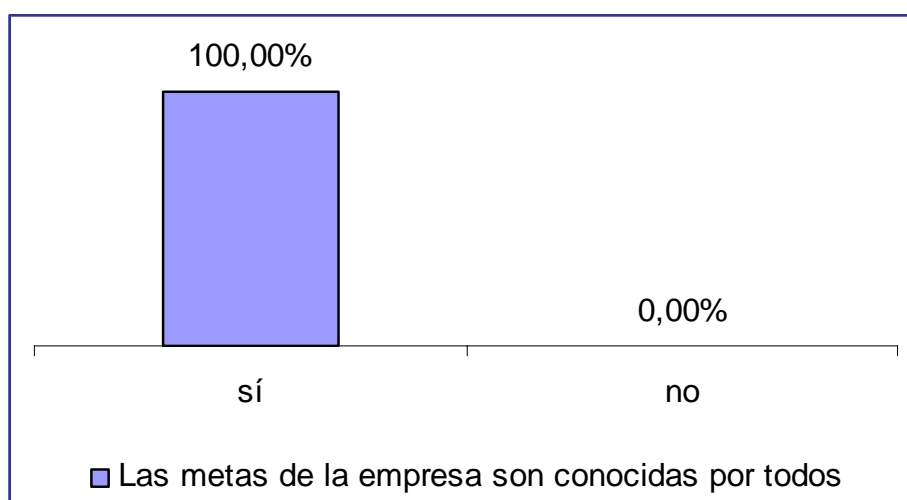


Gráfico 2: Conocimiento de las metas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

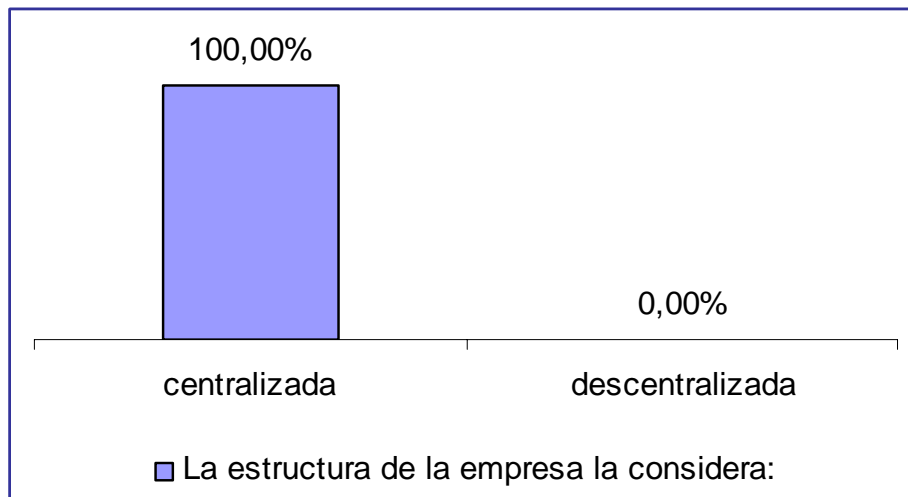


Gráfico 3: Clasificación de la estructura de la empresa

Fuente: Elaboración propia

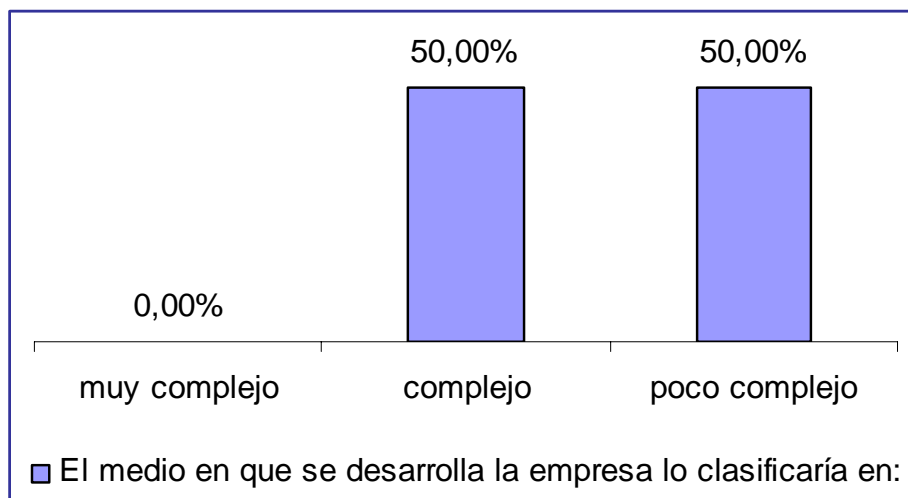


Gráfico 4: Clasificación del medio en que se desarrolla la empresa

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Plan de acciones para la implementación de las estrategias

Acciones	Fecha	Responsable	Ejecuta
Crear espacios para amplificar e integrar el conocimiento adquirido individualmente	Según plan	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos de áreas
Desarrollar talleres para compartir experiencias, conocimientos y habilidades donde unos aprendan de otros	Según plan	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Abrir sesiones para abordar problemas, aclarar diferencias y compartir inquietudes	Todo el año	Directivos de áreas	Directivos y trabajadores
Determinar las necesidades internas de aprendizaje en todos los niveles de la empresa	Enero a marzo de 2008	Directivos y Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Confeccionar un resumen de la determinación de las necesidades de aprendizaje	Marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Elaborar programas para desarrollar el proceso	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Entrenadores

Establecer cronograma de cursos en la propia empresa, priorizando, según urgencias e importancia, las necesidades detectadas	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Jefe de cuadro y capacitación
Desarrollar el seguimiento y la evaluación de las actividades de capacitación	Todo el año	Directivos y jefe de cuadro y capacitación	Entrenadores
Conveniar con instituciones y expertos para desarrollar el proceso que de manera interna no se pueda satisfacer	Marzo a abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos y jefe de cuadro y capacitación	Jefe de cuadro y capacitación
Explicar los beneficios del proceso de aprendizaje	Todo el año	Directivos	Directivos de áreas
Destacar sistemáticamente los mejores resultados que vaya otorgando el proceso	Según plan	Directivos	Directivos, jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Buscar formas y espacios para el reconocimiento individual y colectivo	Todo el año	Directivos	Directivos, jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Diseñar políticas de estimulación	Febrero a marzo de 2008	Directivos	Directivos

Establecer parámetros de estimulación	Febrero a marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Seleccionar personas para preparar como entrenadores	Marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y directivos de áreas
Elaborar programas para la formación de entrenadores	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y jefe de cuadro y capacitación
Preparación de entrenadores para dar respuesta a las necesidades detectadas	Todo el año	Subdirector de Recursos Humanos	Entrenadores seleccionados
Diseñar indicadores de control	Enero a marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y directivos de áreas
Realizar un control sistemático para corregir cualquier tipo de desviación	Todo el año	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos
Establecer indicadores de medición del impacto	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos