

DISEÑO DE UNA PLATAFORMA DE CAMBIO INSTITUCIONAL SUSTENTADA EN EL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

Dra. C. Aylén Milian Díaz
Dra. C. Noyla Machado Noa
Msc. Luz Elena Perez Mesa

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. Villa Clara. Cuba.
Correos Electrónico: aylenmd@uclv.edu.cu / noyla@uclv.edu.cu

RESUMEN

La actividad del sistema empresarial en la actualidad se ve enfrentada a un conjunto de constantes y sistemáticos cambios a enfrentar donde de su capacidad de adaptación dependerá su éxito futuro. El presente trabajo tiene como objetivo enunciar una plataforma para el cambio institucional sobre la base del aprendizaje y el conocimiento así como de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones, como categorías rectoras e imprescindibles para llevar a cabo un proceso de cambio sostenido. Se caracterizan las principales etapas de la propuesta así como se explican los principales métodos y técnicas de investigación para su implementación.

Palabras Claves: cambio, plataforma, aprendizaje, conocimiento

INTRODUCCIÓN

El sistema empresarial actual interactúa con una serie de nuevos requerimientos que su desarrollo le impone y sobre los cuales debe desarrollar su accionar. La existencia de diferentes y heterogéneas formas empresariales responde precisamente a la necesidad de emprender negocios que sean sustentables en el tiempo y que logren alcanzar niveles de estabilidad para mantenerse en un entorno cambiante y dinámico.

El nuevo milenio ha proyectado la visión de un mundo en plena revolución tecnológica, económica y social, la cual influye en los modelos de desarrollo de los países y en la forma de manejar la complejidad emergente lo que no es más que hacer énfasis en la capacidad de los sistemas complejos para auto-organizarse y producir patrones emergentes de conductas coherentes con el desarrollo de la empresa y su forma de analizar los contextos (Caldart, 2007).

Estos cambios han engendrado las llamadas “economía y sociedad del conocimiento” en las que la ciencia y la técnica avanzan como motores propulsores del desarrollo. Un factor decisivo en este frente lo constituye el capital humano y dentro de éste, el conocimiento y el aprendizaje se convierten en herramientas para lograr sobrevivir y avanzar en un entorno dinámico y complejo.

Es conocido que la aplicación de las técnicas gerenciales modernas, tanto como el empleo de las nuevas tecnologías, tienen un pobre desarrollo en los países menos industrializados y se ha identificado que algunas de las barreras más importantes no son solo tecnológicas, sino culturales, relacionadas con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales y los procesos de gestión, además de la escasez de recursos (Simeón, 2001).

Por lo que resulta de vital importancia articular estos factores lo que significa lograr la integración de aquellos recursos intangibles dentro de la gestión de las organizaciones para potenciar sus capacidades de asimilación de los nuevos conocimientos y lograr una mejor adaptación e interacción con el entorno.

El presente artículo tiene como objetivo enunciar una plataforma diseñada para llevar a cabo los procesos de cambio organizacional dentro de las organizaciones sobre la base

del aprendizaje y el conocimiento, así como de los sistemas de apoyo a la toma de decisiones que precisamente contribuya a su sustentabilidad en el tiempo y elevar sus resultados, enfoque que resulta coherente con las necesidades de dichas empresas llamadas a desarrollarse a partir de sus propias capacidades y potencialidades, de lo que sean capaces de construir con sus propios conocimientos y del contexto en el que se desenvuelvan.

En este enfoque se destacan como principales aspectos del proceso de cambio, el análisis del conocimiento como un proceso dinámico e interactivo, el carácter interactivo del proceso de aprendizaje y la cultura y el contexto histórico en el que este se desarrolla (Cordovés, 2007).

El mundo contemporáneo exige de 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 de esta dinámica global. Las empresas acuden a nuevos estilos y formas de administrar la complejidad; el hombre se perfila como el agente más importante dentro del proceso; de su capacidad para aprender a sobrevivir en un entorno desafiante, dependerá la capacidad de la organización. El cambio sustentado en el aprendizaje organizacional y el conocimiento estratégico se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y la 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 le añade a sus procesos

DESARROLLO

Temas como el cambio, el aprendizaje, el conocimiento y su contribución a las diversas formas y métodos de gestión dentro del sistema empresarial han sido ampliamente estudiados en la literatura especializada y varios autores han asumido diversos enfoques en sus análisis desde las diferentes perspectivas interdisciplinarias. A tales efectos se esbozan algunos elementos conceptuales que sobre la temática se hacen necesarios argumentar para una mejor comprensión.

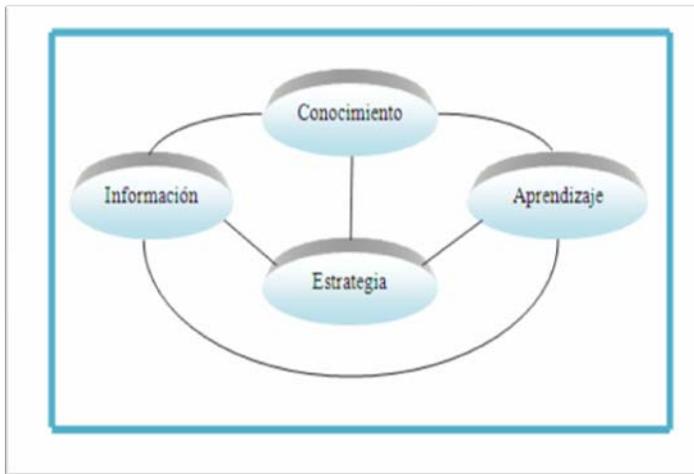
La mayoría de los autores concuerdan en que el cambio es un proceso de transformación que opera sobre la cultura y que incluye no solamente a los procesos sino y sobre todo a las personas involucradas en este. La sistematización de estos conceptos nos conduce a esbozar un concepto de gestión del cambio institucional en la cual es entendida como “la capacidad organizacional para definir, ejecutar y evaluar las transformaciones inherentes a su desarrollo”.

Por su parte, el aprendizaje es considerado como un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando crea una nueva mentalidad, cambia la forma de entender las cosas y afronta las dificultades de una manera distinta (Palacios, 2002).

El aprendizaje se convierte en un proceso en el que el hombre adquiere los conocimientos (entiéndase las habilidades, los valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento), con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales y a partir del contexto en el que se desenvuelve (Milian, 2006).

Bueno (2002) plantea la existencia de una tríada conceptual, en la que se relacionan los conceptos conocimiento, información y aprendizaje de manera estratégica, según se representa en la figura 1. A partir de la unidad dialéctica que presentan estas categorías y el carácter sistémico de la relación existente entre ellas, se realiza un análisis del concepto *conocimiento*, para lo cual se consideran dos visiones, una desde la teoría organizacional y otra desde el proceso.

Desde el punto de vista de la organización, se define el conocimiento como la información



que posee valor para ella. Aquella información que permite generar acciones con vistas a satisfacer las demandas del mercado y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de sus competencias centrales.

Fig. 1. Relación entre categorías conceptuales. Fuente: Bueno (2002)

Es necesario entender el valor del conocimiento en una organización, ya que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias. El conocimiento es el proceso y resultado dinámico de la asimilación con sentido personal, grupal, social y organizacional de la información representada en las fuentes y soportes (Ponjuán, 2002).

Desde esta concepción se analiza el aprendizaje como un proceso social en el que mediante la interacción de los individuos se logra incrementar y transformar el sistema de valores, habilidades, actitudes y conocimientos para obtener cambios en la organización, se generan nuevas competencias y se estructuran nuevos sistemas de relaciones en función de su desempeño.

Estos aspectos se consideran importantes en el desarrollo de este trabajo pues, en opinión de la autora, contienen la esencia del proceso, plantean un alcance que extrapola los límites que hasta el momento habían sido estudiados y analizan el proceso a nivel de individuos, grupos, organización y viceversa, de manera multidireccional. Los criterios y conceptos de los autores antes citados, consideran la implicación del aprendizaje en los procesos de dirección que se llevan a cabo en las organizaciones y se enuncian de manera sistémica, lo que conduce a un análisis global y holístico del proceso y no a su segmentación en determinadas funciones o procesos de la organización, como el de la actividad de recursos humanos.

Aunque existen tantos conceptos como autores en el tema, es necesario destacar que independientemente de la perspectiva que se adopte, todos coinciden en que el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden buscan lograr una mejor forma de adaptación y anticipación ante los cambios, tomando como base el conocimiento generado dentro de la propia organización y la creación de capacidades conceptuales y contextuales, para contribuir al desempeño de las mismas y a su desarrollo organizacional.

El aprendizaje organizacional no solo representa la adquisición de nuevas informaciones y habilidades, sino una actividad social que permite recoger e integrar experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas. La forma en que estos conceptos se logran en la práctica ha sido un tema muy analizado en la literatura y representado en diferentes modelos para el estudio del aprendizaje organizacional.

Actualmente las empresas están a la búsqueda de mejores opciones de desarrollo que les proporcionen mayor participación y competitividad en el mercado. La utilización de

herramientas generadoras de ventajas competitivas y el contacto con diferentes elementos que promuevan una mejor gestión en las organizaciones, es lo que hace que el aprendizaje organizacional se convierta en una herramienta utilizada por el desarrollo organizacional para llevar a cabo los procesos de cambio, la adaptación al entorno, la anticipación del contexto y el logro de una ventaja competitiva sostenible. En este marco Cuba adopta estos conceptos para inferirle una mayor calidad a sus procesos de gestión e insertarse en mercados competitivos

En las organizaciones se impone la asimilación de los adelantos científicos que se generan en cualquier parte del mundo y el desarrollo tecnológico propio, para no quedarse rezagado en la acelerada carrera hacia la meta (Simeón, 2002). Sin embargo, esto es algo en lo cual es necesario profundizar ya que este proceso de asimilación y socialización no se logra con la sistematicidad necesaria.

La aplicación adecuada del conocimiento en los distintos sectores productivos y de servicios, hace variar cualitativamente las características de las producciones, desplazándolas hacia arriba en la cadena de valor y por lo tanto, generando más riqueza. Actualmente la producción de esa riqueza depende de la capacidad de las empresas para aprovechar el conocimiento que sus trabajadores poseen: “La aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de una empresa de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción, su posición relativa en la competencia depende cada vez más de esas habilidades. La existencia de una abundancia relativa de este nuevo factor le proporciona a Cuba una ventaja dentro de los países subdesarrollados” (Triana, 2006).

En América Latina los rezagos que en términos estructurales se arrastran de décadas anteriores, limitan en gran medida las posibilidades de aprovechamiento del capital humano, la tendencia a la monopolización de conocimientos, a promover la competencia interna y no la cooperación, son elementos que atentan contra su socialización. Unido a esto, el pensamiento reduccionista y mecanicista que prevalece en la sociedad, la existencia de una visión fragmentada del proceso de aprendizaje en las organizaciones al no considerarlo de manera integral sino de manera segmentada a determinadas actividades, procesos o funciones y la carencia latente en las empresas de herramientas metodológicas para su implementación de manera efectiva, afectan notoriamente la capacidad para que las organizaciones avancen hacia estadios superiores a partir de procesos de aprendizaje y el aprovechamiento de sus conocimientos.

PLATAFORMA PARA EL CAMBIO INSTITUCIONAL

Sobre la base del análisis teórico realizado y se enuncia la necesidad de contar con una plataforma de cambio institucional para la micro, pequeña y mediana empresa en la que se logren procesos sólidos de cambio que no den lugar a la improvisación o las equivocaciones y que se sustenten en las categorías antes mencionadas: el aprendizaje y el conocimiento sobre la base de las herramientas automatizadas para la toma de decisiones.

Esta plataforma que se propone se muestra en la figura 2 y busca identificar y describir los procesos, las pautas relacionales y la forma de ocurrencia que permite entender cómo y por qué una cierta configuración de eventos bajo ciertas condiciones y relaciones, es capaz de generar el cambio en las empresas. La misma debe partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.



Fig. 2. Diseño de plataforma para el cambio institucional sustentado en el aprendizaje y el conocimiento. Fuente: Elaboración propia

La propuesta se orienta a la descripción teórica de los elementos que influyen en el proceso de cambio institucional, sus interrelaciones y los resultados a obtener. Su *objetivo* principal es representar la forma en la que las organizaciones pueden llevar a cabo procesos de cambio satisfactorios y de esta forma evitar la improvisación y la erroneidad lo que a su vez se vuelve en detrimento de su eficiencia y desarrollo organizacional. Para su elaboración se consideran dos aspectos fundamentales: concepción teórica y factibilidad de uso. La concepción teórica describe el conjunto de epistemas que explican la propuesta y la factibilidad de uso permite determinar si es viable o no su implementación.

Como principales categorías rectoras de la plataforma propuesta se plantean el aprendizaje y el conocimiento ya que se manifiestan de forma transversal en cada una de las fases o etapas previstas. La institucionalización del aprendizaje permite posteriormente constatar los avances en el plano individual, grupal y organizacional, lo que se traduce en una cualidad resultante: un proceso de cambio en la organización sólido y maduro, ajustado a sus necesidades reales. Su novedad o rasgo distintivo se expresa en enunciar una categoría generalizadora de procesos de cambio que permite articular cualquier necesidad de la organización con su solución, todo ello a través de una concepción epistemológica, teórica y metodológica de carácter integrativo para el estudio del cambio organizacional, cuyo campo de acción lo constituyen el sistema empresarial e institucional existente en la sociedad cubana, por contar con un capital humano de elevada competencia técnica y profesionalidad, cuyos conocimientos se conciben como su principal fortaleza y fuente de ingresos.

Se considera necesaria la instrumentación de un *principio rector* para la consecución de cada una de las etapas del modelo: la participación consciente de todos los sujetos que intervienen en el proceso y que constituyen sujetos activos del mismo. La concepción teórica propuesta consta de cuatro fases interrelacionadas entre sí. Se inicia con la fase de diagnóstico, considerada la de mayor importancia pues define los principales elementos que guían la lógica subsiguiente, razón por la que se le dedica una mayor atención y se realiza un análisis de mayor profundidad. En esta fase se lleva a cabo el diagnóstico de los factores que a partir del estudio bibliográfico se enuncian como condicionantes para el éxito de los procesos de cambio: liderazgo, cultura organizacional, estrategia, sistema de información y comunicación y la definición de sus principales características.

Liderazgo: elemento clave y encargado de impulsar los procesos de cambio. Constituye el proceso de dirigir e influir en las actividades en relación con las funciones de los miembros de un grupo. El líder enfrenta el reto de desarrollar habilidades para conducir el cambio y es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas por lo que ha de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos, y su mandato y dirección deben ser acatados. Las funciones básicas del líder son las de diseñador, maestro y administrador, por lo que requiere nuevas habilidades: la habilidad de construir una visión compartida, probar los modelos mentales y promover patrones de pensamiento sistémico.

Cultura Organizacional: conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las intervenciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias que serán válidas en la medida en que garanticen la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización (Alabart y Portuondo, 2002). La implantación de una cultura que incentive la innovación, experimentación y riesgo, motive al trabajador a desarrollar su capacidad y contribuya a una mejor formación de sus miembros, es una premisa fundamental de cualquier organización. Se habla de organizaciones capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios a través de una comunicación abierta entre sus miembros, un aprovechamiento de la iniciativa innovadora y la adopción de nuevos valores.

Estrategia: cada organización necesita tener claro cuál es su razón de ser, a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. La estrategia se define como una serie de acciones para obtener ventajas competitivas, constituye el camino que la organización sigue para lograr sus objetivos. La empresa ha de poseer la capacidad para utilizar el conjunto de recursos de que dispone, especialmente sus recursos humanos, lo cual implica el desarrollo de determinados modelos de interacción que se materializan en una serie de rutinas organizativas. (Ronda, 2003). La consideración de la estrategia desde una perspectiva dinámica plantea que el problema fundamental que afronta la organización es encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y la exploración de nuevas alternativas. Para ello debe basarse en una estructura organizativa que dé soporte a lo anterior al especificar las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización. La estrecha relación que existe entre la estrategia y la estructura y la influencia directa de una en la otra determinan una evaluación conjunta de ambas. El diseño de la estrategia se soporta en la estructura y las estructuras deben contribuir al logro de los objetivos.

Sistema de información y tecnología: los sistemas de información son un componente clave de las organizaciones, ya que se utilizan desde las líneas de producción hasta los más altos puestos encargados de la toma de decisiones. Ellos inciden en la manera de trabajar, en la cultura y en la estrategia de las organizaciones. El facilitar la comunicación, el procesamiento de datos y el almacenamiento de la información permite establecer redes, y descubrir el conocimiento diseminado en la organización para convertirlo en material de aprendizaje útil a todos sus miembros. Mediante el sistema de información y tecnología se tiene acceso al conocimiento, su captura, transferencia y flujo a través de los canales pertinentes. No obstante, el componente humano sigue siendo clave para la generación de ventajas competitivas; ningún sistema genera conocimiento por sí mismo y el contexto sigue siendo fundamental.

A partir del análisis de cada una de las variables se determina el estado actual de las condiciones necesarias para potenciar el proceso de cambio y facilitar la intervención.

La intervención es la fase donde se emplean medios o herramientas para impulsar el cambio previsto. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Debe basarse en un cuidadoso

diagnóstico, ya que está encaminada a resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización (Guizart, 2005). De acuerdo con este autor, las intervenciones pueden ser de varios tipos:

Intervenciones en procesos humanos: dirigidas fundamentalmente al personal de la organización, así como a sus procesos de interacción, como la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupos. Se enfocan en los aspectos humanos.

Intervenciones tecnoestructurales: orientadas a la tecnología y estructuras de las organizaciones para relacionarlas con el personal. Se enfocan en el aspecto técnico y estructural, incluyen actividades relacionadas con el diseño de organizaciones y la calidad de vida.

Intervenciones en administración de recursos humanos: Se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras.

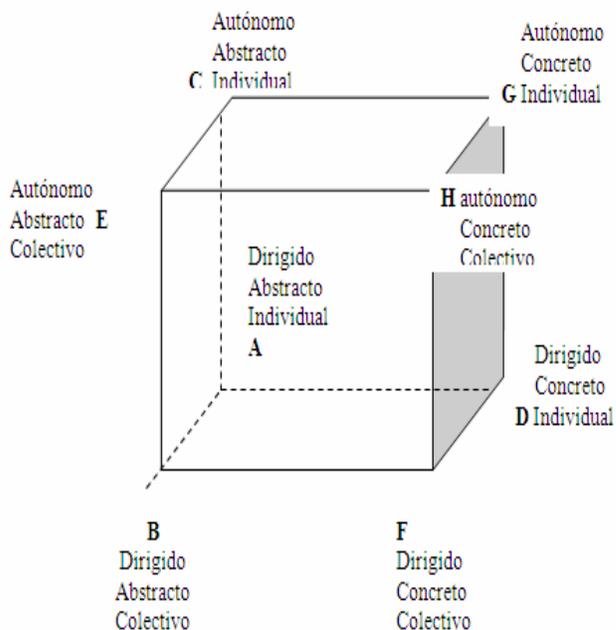
Intervenciones estratégicas y del medio: dirigidas hacia la estrategia general de la organización, a cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio.

En la *tercera fase* se institucionaliza el proceso de cambio realizado en la organización a partir de las situaciones y acciones definidas con anterioridad. Se utiliza el término institucionalización para darle el sentido de formalización al cambio, incluye todo tipo de acción de formación, no solo la capacitación tradicional mediante cursos sino cualquier acción en la que los individuos se relacionen e interactúen y de esta forma compartan información útil o construyan conocimientos en conjunto y logren desarrollar un aprendizaje colaborativo. Este tipo de aprendizaje es la base del aprendizaje organizacional, es más que una forma de aprender, es una filosofía.

Lo que caracteriza la institucionalización de cualquier proceso, sistema o actividad es su práctica continua y generalizada, como si fuera parte de la rutina de ciertos grupos de actores sociales (De Souza, 2003). Se concibe como un proceso en el que se incorpora un conjunto de mecanismos, procedimientos y prácticas para establecer, con carácter continuo e impersonal, las estructuras, los procesos, las actividades y los lineamientos necesarios para mejorar el desempeño organizacional en función de objetivos superiores. Es un proceso que incorpora cinco dimensiones: temporal-espacial, política, cultural, normativa y técnica.

La institucionalización del Cambio Organizacional es la etapa en la que se formaliza el comportamiento, en la que las intervenciones logradas se asientan en las estructuras de pensamiento de las personas y la organización. Es el proceso en el que esta se apropia de su práctica y construye sus estructuras y configuraciones compatibles con su ejercicio, y con ello logra el apoyo continuado de los miembros de la organización y de su entorno relevante. Este proceso de institucionalización busca crear conocimientos en su sentido amplio, incluyendo también habilidades, capacidades y valores.

Como principal método para lograr la institucionalización del aprendizaje se utiliza la formación- acción, método de formación continua que se distingue por estar directamente vinculado a las vivencias de los involucrados. Estimula la reflexión y la creatividad, favorece su interacción, responde a sus intereses específicos y les permite descubrir por sí mismos las soluciones a sus problemas. Está centrado en la acción. Para la aplicación de este método se determinan las dimensiones del aprendizaje. La figura 3 muestra cómo se



puede construir un cubo a partir de estas dimensiones. Este cubo es un espacio de aprendizaje en el que cada vértice representa una situación de aprendizaje tipo. La enseñanza tradicional se representa en el punto A, Fig. 3 El cubo del aprendizaje y las 8 situaciones tipo de aprendizaje. Fuente: Fiol (1995)

mientras que una enseñanza G resulta muy apropiada para directivos que aprenden de situaciones concretas con una gran autonomía y en forma individual.

La institucionalización del aprendizaje se concibe como el proceso que actúa en las 8 aristas del cubo del aprendizaje, así promueve la autonomía del aprendizaje basado en

fenómenos concretos que logran una amplia repercusión en la colectividad. Mediante este cubo se identifica qué herramientas de aprendizaje utilizar según las necesidades de los participantes y se construyen situaciones que permitan alcanzar el aprendizaje deseado en los diferentes niveles.

Es posible encontrar diversas definiciones de aprendizaje colaborativo, una característica que todas comparten es que tiene lugar a través de la interacción en un contexto social. Este aprendizaje tiene como premisa llegar al consenso a través de la cooperación entre los miembros del grupo y su actividad directa. El aprendizaje colaborativo es "aprendizaje activo" que se desarrolla en una colectividad no competitiva, en la cual los miembros del grupo contribuyen al aprendizaje de todos y colaboran en la construcción del conocimiento. Este proceso de institucionalización busca la creación de conocimientos.

La *cuarta fase* del modelo es la evaluación del crecimiento del potencial desde los puntos de vista individual, grupal y organizacional. En esta fase se lleva a cabo el proceso de evaluación desde una perspectiva integrada y global que considere la organización en sus diferentes niveles: individual, grupal y organizacional. Esta implica al menos tres vertientes: la evaluación del sujeto en el contexto organizacional, la evaluación del propio contexto organizacional y la valoración de intervenciones. (Fernández, 1983, citado por Peiró 1990). La evaluación constituye la medida sistemática del funcionamiento organizacional desde la perspectiva del sistema comportamental, mediante el empleo de métodos y procedimientos científicos a lo largo del tiempo. Se determina si la organización realmente ha logrado incorporar a sus estructuras de comportamiento el aprendizaje organizacional en los niveles individual, grupal y organizacional.

Para la evaluación del aprendizaje en los niveles individual y grupal se parte de los impactos esperados en la etapa de institucionalización. Desde el punto de vista individual se identifican indicadores que demuestren de forma inmediata el nivel de adquisición de conocimientos por parte de los participantes. Desde el punto de vista grupal los indicadores evalúan cómo se logra multiplicar los conocimientos, cómo se potencia la actitud para asumir nuevos retos y cómo se mejora la gestión de los procesos y la calidad de los servicios. Se mide, además, el grado de conocimiento de la gestión estratégica de la organización y el logro de una estabilidad en el sistema de trabajo a partir de la estrategia de dirección. La evaluación del crecimiento organizacional contribuye a la descripción de la realidad, considera el contexto y el ambiente en el que opera la organización e incluye la eficacia, eficiencia y productividad organizacional.

Aplicación de técnicas y métodos a utilizar.

Se hace necesario determinar y aplicar el conjunto de herramientas seleccionadas para el diagnóstico de las variables definidas previamente. Se evalúan las condiciones de las variables, para de esta forma diseñar y ejecutar cambios que conlleven al resultado deseado. Es necesario enfatizar en la importancia del estudio de los modelos como delimitantes de los factores que intervienen en el proceso de cambio institucional.

Para lograr la evaluación de los aspectos mencionados se utilizan como métodos empíricos:

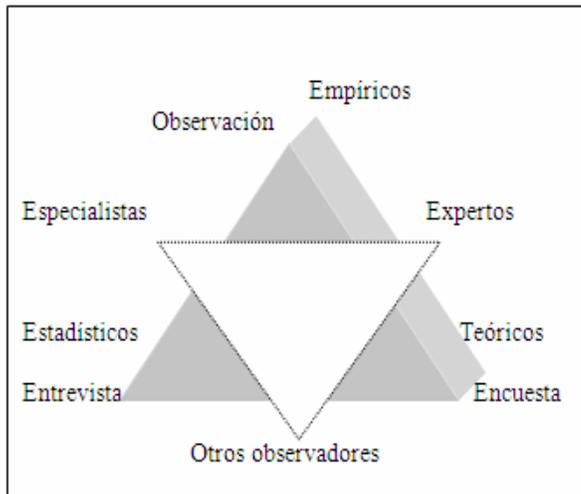
- *Método de la observación científica:* Permite conocer la realidad mediante la senso percepción directa, característico en las ciencias descriptivas.
- *Método de la medición:* Busca obtener información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto, proceso o fenómeno. Asigna valores numéricos a propiedades del objeto para evaluarlas y representarlas. Se apoya en procedimientos estadísticos.

Como principales técnicas utilizadas en la recolección de datos en el diagnóstico se encuentran:

Encuestas o cuestionarios: Tienen por objeto descubrir hechos u opiniones y reunir datos objetivos cuantificables. Deben estar compuestos por preguntas que tiendan a aclarar el objetivo del diagnóstico.

Entrevista: puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear soluciones.

Observación participante: observación interna o participante activa, que funciona de manera sistematizada en grupos o comunidades en su vida cotidiana.



Análisis de documentos oficiales: análisis e interpretación de documentación existente en la organización o fuera de esta, con el objetivo de comprender la perspectiva oficial, la estructura administrativa, entre otros. Son indicadores de la dinámica organizacional y expresión directa de los valores de quienes las dirigen.

Se lleva a cabo, además, una estrategia de triangulación representada en la fig. 4, en la que se combinan tres tipos fundamentales de obtención de información.

Fig. 4. Representación estrategia triangulación. Fuente: Elaboración propia

- Triangulación de fuentes: recoge y analiza los datos provenientes de varias fuentes para contrastarlos e interpretarlos.
- Triangulación metodológica: a partir de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente, ofrece una perspectiva diferente en el estudio del problema.
- Triangulación entre investigadores o evaluadores: cruza la información, emiten consideraciones y emplean otros observadores para confrontar y aportar datos adicionales.

Todo lo antes expuesto se sustenta sobre la base del aprendizaje y el conocimiento pues en la medida en que estos elementos sean capaces de aprovecharse como es debido en el proceso de cambio mayor serán las probabilidades del éxito del proceso de cambio promovido. Se asume también una base tecnológica mediante los sistemas de apoyo a la toma de decisiones que sirva como soporte a todos los procesos de cambio promovidos en la organización.

CONCLUSIONES

- El diseño de una plataforma para el cambio institucional sustentada en el aprendizaje y el conocimiento así como en el papel de los sistemas automatizados para la toma de decisiones permite llevar a cabo exitosamente procesos de cambio sin dar lugar a improvisaciones dentro de las organizaciones.
- La plataforma diseñada se conforma de 4 etapas: diagnóstico, intervención, institucionalización y evaluación que permiten la consecución de un proceso de cambio paulatino, organizado y necesario para las organizaciones.
- Para llevar a cabo cada una de las etapas establecidas del proceso se utilizan diversos métodos tanto teóricos como empíricos así como técnicas que permiten su consecución exitosa.

BIBLIOGRAFIA

- Caldart, A. (2007): Teoría de la complejidad: un modelo para la estrategia corporativa. <http://www.casisequero.com> (visitado diciembre 2007).
- Cordovés, S. (2007): Las teorías del aprendizaje. <http://www.monografias.com> (visitado enero 2008)
- Simeón Negrín, Rosa Elena (2001): "Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos." revista *Nueva Empresa*. 1 (1).
- Palacios Maldonado, M. (2002): Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas,
- Milian Díaz, Aylén (2006): El Aprendizaje como sustento de la dirección en la conformación y desarrollo de la identidad cultural, revista *Islas* 49 (152)
- Ponjuan, Gloria. (2002): *Gestión de Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*, CERAPI, Chile.
- Bueno E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento", en: *Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres : Ediciones La Coria
- Triana Cordoví, Juan (2006): Economía basada en el conocimiento. Libro electrónico. Ed. Academia, La Habana.
- Alabart Pino, Yesmín; Angel Luis, Portuondo (2002): Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultado de Investigación. Universidad de Holguín. <http://www.gestiopolis.com> (visitado febrero 2004)
- Guizart, Rafael. (2005): Desarrollo Organizacional, pp 61- 125, Ed. McGraw Hill. México.
- Fiol C. y M. Lyles (1995): "Organizational Learning". *Academy of Management Review* 10(4): 803-13
- De Souza, Silva *et al.* (2003): "La dimensión estratégica de la gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional". Fascículo del Proyecto Nuevo Paradigma.
- Peiró, José María. (1990): *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*, 1ra Edición, PPU, S.A., Barcelona.
- Ronda Pupo, Guillermo y José A. Marcané (2003): Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles tácticos y operativos? Libro Electrónico.