



DEL APRENDIZAJE INDIVIDUAL AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

MSc. María de los Angeles Linares Borrell. Ingeniera Industrial. Asesora del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES.

RESUMEN:

En el mundo actual el tratamiento a la gestión del conocimiento, los procesos de aprendizaje, los activos intangibles, el capital intelectual, son entre otros, expresiones que se han “globalizado”. La sociedad cubana ha reconocido siempre la importancia del conocimiento como recurso clave, ha estado sometida a una elevada velocidad para enfrentar cambios, se ha integrado a la revolución tecnológica de las comunicaciones y cada vez a una mayor complejidad de los problemas organizacionales, características del nuevo entorno denominado “sociedad del conocimiento”. Incorporarse al cambio proactivo favoreciendo el aprendizaje de personas y equipos y llevarlo al plano

organizacional constituye una necesidad imperiosa, para lo cual la experiencia acumulada en el campo de la pedagogía hace que, en la realidad cubana, estos términos puedan constituir una fuente de ventaja competitiva sustentable.

El presente trabajo muestra una forma de aprovechar de manera consciente el conocimiento existente en personas y equipos de la organización y del entorno con el fin de garantizar la integración de conocimientos, habilidades y actitudes para generar cambios en las conductas y alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La vinculación de este enfoque se analiza a través de experiencias de aplicación del proceso de implantación de la Planeación Estratégica en organizaciones estatales.

INTRODUCCIÓN:

La Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos se han asumido como técnica a aplicar en las organizaciones cubanas desde el año 1996, sobre la base de la expresión de nuestro Comandante en Jefe el 26 de julio de 1984, en que señaló:

“...Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”.

El proceso de implementación se ha ido desarrollando paulatinamente y con tales fines se asignaron al Ministerio de Educación Superior las funciones estatales que garantizan la consecución de estas acciones:

- Dirigir y controlar la preparación y superación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los gobiernos territoriales, acorde con la política trazada por el gobierno.
- Promover y controlar la introducción de técnicas de dirección en los OACE y los CAP, acorde con la política trazada por el gobierno.

Los profesores han jugado un importante papel en este sentido, pero además se requiere un efecto multiplicador, sustentado en la participación de los cuadros como formadores. Este proceso ha significado un cambio en las concepciones de dirección y estilos en algunas organizaciones, mientras que en otras los procesos no han alcanzado aún los niveles deseados. El trabajo recoge el análisis de la aplicación de la Planeación Estratégica como proceso de enseñanza – aprendizaje, con la consecuente acción de los cuadros como formadores.

DESARROLLO:

superación, estimulación tratadas dialécticamente.

Desde el triunfo de la Revolución Cubana comenzó a utilizarse el concepto de Cuadro (5) para distinguir a los directivos de las organizaciones, con posterioridad surgieron categorías que los clasifican por los niveles de responsabilidad asignados, pero en esencia se trata de las personas que están al frente de grupos de personas y con un elevado componente de identificación político- ideológico.

Se trata de hombres, que por su propia definición deben tener la capacidad de integrar las tareas estatales, pero para lograr un sistema de gestión bien concebido (6), deben establecer una filosofía de dirección estratégica que se proponga liderar la mejora de la eficacia organizacional al desarrollar en sus colaboradores y reservas una cultura que se oriente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La Gestión de Recursos Humanos, aborda el rol de la formación y desarrollo en el crecimiento de los individuos y las organizaciones. En la sociedad cubana, esto adquiere una connotación mayor por cuanto, los cuadros cumplen un conjunto de funciones otorgadas por el Estado, entre las cuales se encuentran: la responsabilidad de la preparación y superación de su colectivo, además de la propia (2) y los procesos de asimilación crítica de las técnicas avanzadas de dirección.

De acuerdo a la teoría de Beer y Colaboradores(1), *la Gestión de Recursos Humanos comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados, de aquí resulta vital que la estrategia y objetivos de la organización deben no solo ser elaboradas y conocidas por todos sino, compartidos por todos.* Hemos tomado esta definición para asociar los contenidos al proceso de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos en el que están involucradas actualmente todas las organizaciones.

En todo el trabajo con los Cuadros están presentes las acciones que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos y que se refieren a la selección, movimiento, evaluación,

Uno de los requisitos básicos para la aplicación de estas técnicas es que sean asumidas por la alta dirección, pero llegando mas allá en el análisis realizado, se requiere que cada cuadro

juegue verdaderamente su papel como formador en cada instancia. No se trata sólo de contar con el conocimiento, sino de realizar aplicaciones coherentes, en el desempeño de la organización. Cada uno de ellos se convertirá en sujeto y objeto de aprendizaje.

Para esto debe constituirse en directivo-formador para lo que requiere tener en cuenta los diferentes factores que inciden en el proceso y son:

- Factores del sujeto: dados por las condiciones individuales de la persona que va a aprender.
- Factores de la tarea: dados por las características de la tarea de aprendizaje que se quiere desarrollar.
- Factores del ensayo: dados por la definición de la frecuencia y la función de las sesiones determinadas para el aprendizaje propuesto.
- Factores del refuerzo: dado por el tipo de reforzamiento que se otorga al sujeto sobre el éxito o fracaso de su proceso de aprendizaje.

En el caso de la temática de Planeación Estratégica se ha podido constatar que los mejores resultados de aplicación están asociados a tres aspectos fundamentales:

1. La aplicación de procesos de formación acción.
2. La alta dirección asume el proceso.
3. Los cuadros juegan el papel de formadores, multiplicando las acciones.

Se ejemplifica el análisis en el tercer aspecto, donde los cuadros intervienen en los procesos de enseñanza aprendizaje. Para ello se han concebido las fases siguientes

:

FASE	CONTENIDO	EJECUTORES
I	Definición de los principios del aprendizaje en adultos	Consultor, Profesor (Pedagogo)
II	Determinación las necesidades del equipo de trabajo para la aplicación de la PE	Cuadro centro, especialistas
III	Planificación de los procesos de formación acción	Especialistas
IV	Implementación de la PE hasta el nivel de base	Todos los cuadros

FASE I:

Los elementos pedagógicos que el cuadro debe conocer y desarrollar constituyen la primera fase para el desarrollo de las acciones, de manera que tenga en cuenta el comportamiento del aprendizaje en los adultos que contempla entre otros que:

-Aprenderá cuando sienta la necesidad de aprender, por lo que deben existir motivaciones intrínsecas para que enfrente la adquisición de las nuevas técnicas o conocimientos.

-Aprende haciendo, por lo que es siempre preferible que tenga la forma de practicar lo aprendido, de forma inmediata.

-Ve los problemas desde el punto de vista realista, por lo que se debe dar ese enfoque e enseñanza: La solución de problemas constituye un reto en este caso.

-Aprende mejor en un clima informal, necesitan un clima de libertad, con métodos interactivos.

Si el cuadro desarrolla el proceso, debe aplicar siempre que sea posible las técnicas de trabajo grupal y actuar como facilitador siempre que sea capaz de asumir plenamente este rol, porque su estilo lo permita, de lo contrario se recomienda asignar este rol a otra persona.

FASE II

Teniendo en cuenta el modelo de Planeación Estratégica que la organización haya seleccionado, se verificará el nivel de conocimientos de cada uno de sus componentes, por parte de los miembros del equipo de dirección en cuestión.

Esto puede ejecutarse en una sesión de trabajo grupal o simplemente estableciendo un sencillo cuestionario anónimo donde se enuncien los componentes y se recoja el nivel de conocimiento individual (Alto, Medio, Bajo).

De acuerdo a los niveles de respuestas, éstas se clasifican atendiendo a los componentes del modelo de Planeación Estratégica seleccionado y se definen los requerimientos de formación y/o desarrollo específicos para cada uno de ellos.

Esta fase resulta esencial, porque a partir de ella se definirán los contenidos, vías, métodos y frecuencia de las acciones para constituir el plan de capacitación temática.

FASE III.

Los procesos de formación acción se modelan a partir de la fase anterior, teniendo en cuenta qué conoce cada quien para definir a su vez lo que puede aportar al proceso en general, de manera que los propios integrantes del equipo se constituyan en formadores. Las mismas tienen que cumplir el requisito de ser las necesarias y oportunas, en función no sólo de contenido sino también del tiempo en que la organización las requiere, para cumplir con los programas estatales y objetivos organizacionales, pueden basarse en el enfoque multicriterio (7)

Se han comprobado los buenos resultados que ofrecen los métodos de trabajo grupal, empleando la generación de ideas, método de expertos, grupos nominales, entre otros.

Las mini conferencias y conferencias-discusión resultan de utilidad siempre que vayan acompañadas de ejercicios que propicien la participación, requisito básico en todo el ejercicio estratégico.

FASE IV.

Constituye el elemento práctico de aplicación de los conocimientos adquiridos y compartidos en el equipo. Se trata de la multiplicación del ejercicio estratégico a escala de toda la organización, cada jefe de área será responsable de definirlo a su nivel, de manera que llegue a la base.

Esta parte del proceso resulta fallida si realmente no se llega a desarrollar un pensamiento estratégico, como parte del componente de comportamiento del individuo que ha sido parte de la formación acción.

El proceso será eficaz cuando los indicadores de la organización y sus miembros lo demuestren:

En organizaciones seleccionadas han sido empleados:

INDICADORES PARA LOS DIRECTIVOS
De crecimiento
-Nivel de empleabilidad
-Crecimiento de la capacidad profesional
De eficiencia
-Proporción de directivos profesionales
-Valor añadido por directivo

Para lograr la integración, los procesos de formación(3), deben responder a las necesidades específicas de las organizaciones, los colectivos laborales y las personas individualmente. Sobre esta base, se concilian los intereses y cada nuevo conocimiento adquirido por un individuo derivará como producto, a partir de su aplicación a la actividad organizacional, lo que modifica cualitativamente, el plano social.

Las categorías del proceso de Planeación que han contado con la participación de los directivos – formadores han sido:

- Diagnóstico estratégico
- Análisis estratégico
- Elaboración de la estrategia.

Las organizaciones donde se ha aplicado este procedimiento ofrecen como saldo positivo:

- Mayor nivel de compromiso individual y colectivo.
- Mayor independencia en el manejo de los términos y el propio proceso.
- Incremento del nivel de empleabilidad de sus directivos.
- Aumento de la profesionalidad de directivos y miembros de la organización en general.
- La actividad de enseñanza comienza a asumirse como practica organizacional.
- La Planeación Estratégica se emplea como instrumento de dirección.

La participación activa de los cuadros en la generación, asimilación y multiplicación de los conocimientos, asociándolos a los componentes de la Planeación Estratégica (misión, visión, valores, objetivos y otros), contribuye al logro de beneficios para la organización, al propiciar la multiplicación de los mismos, lo que lo convierte en un educador reconocido por su colectivo.

CONCLUSIONES:

1. La Planeación Estratégica sólo resulta efectiva con un alto grado de implicación de la alta dirección y la participación de todos los miembros de la organización.
2. La situación real de las organizaciones demanda un componente de formación técnica en temáticas de Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos.
3. Los cuadros de las organizaciones tienen la responsabilidad de la preparación y superación, y pueden desarrollar capacidades pedagógicas para ejercerla.

4. No todas las organizaciones aplican procesos de formación – acción para el desarrollo de la Planeación Estratégica ni involucran a sus cuadros como formadores.

RECOMENDACIONES:

1. Organizar procesos de formación pedagógica elemental para cuadros y reservas.
2. Diseñar planes de formación acción para la aplicación de la Planeación Estratégica.
3. Utilizar las capacidades de los cuadros como formadores en sus organizaciones, para multiplicar y aplicar los conocimientos hasta la base.
4. Fundamentar técnicamente los planes de formación de manera efectiva y oportuna, lo cual puede facilitarse con el enfoque multicriterio.

Bibliografía

1. Beer, Michael y otros; Dirección de los Recursos Humanos; Técnicas de Harvard Business School, CECSA, 1990.
2. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y de sus Reservas. Comisión Central de Cuadros CECM. 2000.
3. Fiol, M. (1995) El proceso de enseñanza-aprendizaje. Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas.
4. Gabriel Arteché y Wolfram Rozas. 1999. Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business Review. No. 91 julio-agosto 99
5. Guevara, Ernesto. (1986) El Cuadro, columna vertebral de la Revolución. Selección de Documentos Políticos, Jurídicos y de Consulta sobre la Política y Trabajo con los Cuadros.
6. Linares Borrell, M. A. (2000) ¿Cómo funciona la Gestión de Recursos Humanos en los Cuadros? Año IV. No. 2. Folletos Gerenciales. CCED, MES. Ciudad de La Habana. Cuba
7. Romero C. (1997). Decisiones multicriterio. Conceptos y Aplicaciones. Ed. Díaz de Santos. España.