



## recursos humanos

# HACIA UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE: UNA EXPERIENCIA CUBANA

### Resumen / Abstract

Se enuncian principios y atributos relativos a la organización que aprende, haciéndose consideraciones sobre su aplicación al adoptarse una definición y arribar a una conducción metodológica buscando hacerla viable en la práctica empresarial cubana. Ofrecer una reseña sobre tal viabilidad con las experiencias adquiridas reflejando peculiaridades, constituye el objetivo central de este trabajo, realizado con la esperanza de que muchas de las empresas en el país inicien el camino infinito y estimulante hacia la organización que aprende. Actualmente este contenido integra cursos de posgrado a directivos en la temática de gestión de recursos humanos, y basa cursos a distancia sobre gestión del conocimiento y gestión empresarial.

*In this paper are enunciated principles and attributes about the learning organization, making considerations in order to application after adopted one definition into cuban practical management and concluded a methodological conduction. The principal objective of this work is offer a brief description about the way of made learning organization in our reality, with the acquired experiences, having the hope of that many enterprises begin the infinite and stimulating road towards the learning organization. This content actually integer postgraduate courses to managers in the human resource management thematic, and is base of distance courses about knowledge management and enterprise management.*

### Palabras clave / Key words

Recursos humanos, conocimiento, aprendizaje

*Human resource, knowledge, learning*

## INTRODUCCIÓN

Los últimos años en que este autor ha trabajado la consultoría empresarial y la formación de posgrado a directivos, tanto en la modalidad presencial como a distancia, le han aleccionado con énfasis sobre la necesidad de lograr la asimilación del concepto de **organización que aprende** en las empresas, especialmente en aquellas de tecnología de punta o fuertemente precisadas de Investigación y Desarrollo (I + D). En el caso de organizaciones como universidades y centros de investigación científica, es más obvia aún esa necesidad, lo cual no significa que ese concepto se esté asimilando. No es espontáneo el proceso de asimilación de tal concepción que hoy, y sobre todo en el porvenir, es un componente consustancial a la gestión del conocimiento de esa "era digital" o "sociedad del conocimiento" cuyo inicio lo ha marcado el siglo XXI.

El *management* empresarial ha pasado cada vez más a gestionar, junto a los recursos tangibles, los intangibles. Sin dudas ese avance ha complicado más la gestión empresarial, pero no hay alternativa a la consideración de los intangibles derivados del capital humano.<sup>1,2</sup> De los intangibles que en el campo de la gestión son la administración por objetivos, la planeación estratégica, los sistemas de evaluación del desempeño, el reconocimiento social, entre otros, a la formación la consideramos como el intangible supremo, por su relevancia estratégica al enfrentar la nueva

---

*Armando Cuesta Santos, Psicólogo,  
Doctor en Ciencias Económicas, Pro-  
fesor Titular, Facultad de Ingeniería  
Industrial, Instituto Superior Politéc-  
nico José Antonio Echeverría, Cujae,  
Ciudad de La Habana, Cuba  
e-mail:cuesta@ind.cujae.edu.cu*

*Recibido: Mayo del 2004  
Aprobado: Julio del 2004*

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

La práctica profesional en esos años antes referidos, era encaminada cada vez más a la formación en la acción o formación-acción (similar a la *action research* que propugnara Kurt Lewin), teniendo experiencia ya de que no habría consultoría eficaz si previamente no era desarrollado un proceso de formación con los especialistas y directivos que participarían (actuarían) en esa consultoría. E igual ocurría con los cursos de posgrado a directivos: de poco servirían si las acciones no se llevaran a la práctica en sus empresas u organizaciones; en todo caso el valor agregado a ellos quedaba en potencia, solo era posible de realizar o materializar ese valor en la acción empresarial. Con esa conciencia y quehacer, a mediados de la década de 1990 es recibido el influjo de literatura científica sobre el aprendizaje organizacional o el *learning organization*.<sup>3-5</sup>

Y esa influencia permitió comenzar a hacer viable en la actividad organizacional, y en particular en la gestión empresarial, con cierta regularidad y con enfoque en sistema, una conducción metodológica para implicar la asunción de la **organización que aprende**. Ofrecer una reseña sobre tal viabilidad con las experiencias adquiridas reflejando peculiaridades, constituye el objetivo central de este trabajo, realizado con la esperanza de que muchas de las empresas cubanas inicien el camino infinito y estimulante **hacia la organización que aprende**.

## CONCEPCIONES FUNDAMENTALES

Peter Senge, profesor del Massachusetts Institute of Technology, uno de los pioneros del *learning organization* y hoy su figura más destacada, ha sido el autor que mayor influencia ha tenido en esta actividad respecto a la concepción de **organización que aprende** y su aplicación. Su libro *La quinta disciplina en la práctica*,<sup>4</sup> realizado con varios de sus colaboradores más cercanos, ha sido decisivo para conformar las concepciones y procedimientos empleados en las experiencias desarrolladas –que por supuesto tienen sus peculiaridades– acarreado su impronta. Muy vinculada a la concepción general desarrollada por Senge, hay otras expuestas por notables estudiosos contemporáneos<sup>5,6-11</sup> que están especialmente relacionadas con la gestión de recursos humanos, gestión de competencias y gestión del conocimiento, donde se hace difícil detectar los límites o fronteras de sus contenidos u objetos, y más bien se manifiestan nexos y solapamientos dictados por la destacada interdisciplinariedad de la gestión empresarial de hoy. En la proyección de las concepciones y procedimientos que a conti-

nuación se plantean, las experiencias de ese conjunto de autores, junto a las del autor de este artículo, están presentes.

Primero se apreciarán lo que se consideran principios de la **organización que aprende**, a tenerlos presentes en su proceso de asimilación o asunción:

- Comprende un proceso de formación continua en la organización.
- Se busca "aprender a aprender en la organización".
- Es atendida la experiencia tácita y la explícita.
- Opuesta a la especialización, requiriendo multihabilidades o polivalencia (o multicompetencias en acepción más actual) en los empleados y en sus estructuras organizativas.
- Contraria al enfoque tayloriano parcelado, exigiendo enfoque sistémico u holístico (Senge: *quinta disciplina...*),<sup>4</sup> de modo que los empleados tienen que conocer el proceso de trabajo en su totalidad.
- Trabajo en equipos y en función de los objetivos de la organización.
- Creación e intercambio de conocimientos que son portadores de valores.

La concepción de **organización que aprende** según Peter Senge,<sup>3,4</sup> está basada en cinco disciplinas de aprendizaje. Puede haber otras, no se podría jamás desdeñar la dialéctica; pero esas cinco, es juicio con aval empírico de este autor, hay que considerarlas en la práctica actual indefectiblemente:

1.  **dominio personal**: Expandir la capacidad personal para crear los resultados deseados.
2.  **Modelos mentales**: Reflexionar, aclarar continuamente y mejorar la imagen interna del mundo, viendo como modela los actos y decisiones.
3.  **Visión compartida**: Elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear.
4.  **Aprendizaje en equipo**: Aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, sabiendo que el talento colectivo es mayor que la suma de talentos individuales.
5.  **Pensamiento sistémico**: Modo de analizar y comprender en sistema.

En el referido libro de Senge,<sup>4</sup> se destacan tres ideas o atributos fundamentales para lograr la asunción de la **organización que aprende**, a las cuales se agrega una cuarta por experiencia de este autor que de inmediato se explica:

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

Respecto a la cuarta idea agregada hay que argumentar a partir de la experiencia en un centro de investigación científica. Necesitando aprovechar la experiencia y el conocimiento de investigadores destacados que pasaban a la jubilación, se planteó como imprescindible lograr una infraestructura material que fuera financiada por la entidad que quería hacer gestión del conocimiento asumiendo a la vez la **organización que aprende**: dotar los hogares de esos investigadores de PC conectadas a la intranet del centro y a la internet, habilitando un local de la casa con óptimas condiciones de climatización, entre otros beneficios logísticos. Si no hay un soporte material adecuado, esa gestión deriva en utopía. Es cierto que no es la tecnología –y en especial la tecnología informática– la esencia de la gestión del conocimiento, sino las personas; pero sin esa tecnología hoy sería en verdad poco eficiente esa gestión y, en general, no competitiva.

No obstante, la experiencia anterior, además, de gran importancia práctica es garantizar esa infraestructura material para diseñar y mantener en continuo mejoramiento los denominados "flujos horizontales de conocimientos", a los cuales se aludirá más adelante. Tal vez el buen funcionamiento de esos "flujos" en su vínculo con los equipos de trabajo y la tecnología informática sea el factor clave más relevante para mantener asumiéndose la concepción de **organización que aprende**.

También por su importancia, mayor argumentación requiere la idea relativa a "la índole comunitaria del yo" (la cultura). La experiencia adquirida acredita mucho la destacada significación de considerar la cultura, incluso la importancia de transformar determinada cultura organizacional para poder asumir concepciones y técnicas específicas. En asuntos de gestión empresarial las transferencias mecánicas de tecnologías o procedimientos a llevar a efectos por las personas, al margen de las peculiaridades culturales, por lo general fracasan. El **just in time**, el **total quality management**, la **reengineering**, entre otras tecnologías de gestión, han sido calificadas como fallidas cuando se ha pretendido implantarlas sin considerar el contexto cultural autóctono o peculiar, sin hacer ajustes en función de esas peculiaridades. Se asume como necesaria que se comprenda y adquiera esa peculiaridad cultural *Ubuntu* de Sudáfrica, expuesta por Senge en su obra de 1995:<sup>4</sup>

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

Hay en esa caracterización de la cultura *Ubuntu* un tratamiento de la persona consecuente con la dialéctica materialista, implicando un relevante valor metodológico, concibiéndose a la personalidad humana en su dinámica constante; e igual acontece a la organización en su búsqueda para asumir la concepción de **organización que aprende**. Tal concepción asumida no es "dada" de una vez y para siempre, no es estática, ella es un proceso en continua transformación. Se insiste, una vez asumida, si no se siguen garantizando sus atributos, ella se pierde, no se mantiene

"dada" esa condición de **organización que aprende**. Ser emprendedor y entusiasta es importante para iniciar tal **organización**, pero más importante aun –especialmente por parte de los directivos– es mantenerse emprendedores y entusiastas para la viabilidad sustentable de esa **organización**.

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

- "La organización que aprende es un concepto que envuelve el corazón y la mente de los empleados en un cambio continuo, armonioso y productivo, proyectado para alcanzar los resultados deseados por la organización".<sup>10</sup>

- "Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales las personas estimulan continuamente sus capacidades para crear el futuro que realmente les gustaría ver surgir".<sup>12</sup>

Con anterioridad Senge<sup>4</sup> había expresado:

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

El autor de ese artículo hará uso del siguiente concepto de **organización que aprende**:

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

## EXPERIENCIAS ALCANZADAS

La primera experiencia asociada a la consultoría se obtuvo al aplicar la denominada **Prueba de la organización que aprende**.<sup>10</sup> En esa encuesta se solicitaba para cada una de sus ocho declaraciones, que se marcara en una de las alternativas de respuesta ofrecida: **Siempre, Frecuente, A veces, Rara vez, Nunca**. Seguidamente se expresan esas declaraciones:

1. La organización aprende con la experiencia y no repite los errores.

2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.

3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.

4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.

5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.

6. La organización evalúa de un modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.

7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.

8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

Como resultado de la aplicación de esa encuesta a 25 profesionales de 20 empresas de la capital cubana,<sup>13</sup> las marcas predominantes estuvieron entre **A veces** y **Nunca**, y de entrevistas se obtuvieron estas probables causales:

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

Un estudio de 6 años realizado en 20 compañías, entre ellas las connotadas Microsoft, Intel y Skandia, que adoptarían el aprendizaje organizacional,<sup>9</sup> identificó tres atributos clave de la capacidad para acoger la concepción de **organización que aprende**:

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

A la luz de los resultados de ese estudio internacional, respecto a las empresas cubanas a las cuales pertenecían los especialistas que fueron muestra para conocer de la capacidad de esas empresas en la asunción de la **organización que aprende**, la posición de este autor es optimista. Es así, por el alto nivel de educación de sus trabajadores, y la voluntad de cambio o perfeccionamiento empresarial<sup>14</sup> que hoy se aprecia en los directivos con mucha fuerza.

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

Casi en paralelo, para los directivos del primer nivel de dirección de esa institución, fue impartido un curso a distancia sobre Gestión Empresarial, donde la **organización que aprende** fue uno de sus temas, y la interactividad y consolidación de los flujos horizontales de información y conocimientos constituían el obje-

tivo central del curso, junto a la iniciación de una cultura de teletrabajo para lograr mayor eficiencia y competitividad. Se ganaba en comprensión mediante esa interactividad, en aras de eficiencia y competitividad, imponiéndose en esta contemporaneidad la recurrencia al e-mail, la internet y la intranet para el logro del buen desempeño laboral o establecimiento de "los negocios a la velocidad del pensamiento" que exigirá la "era digital".<sup>15</sup>

Es necesario insistir o subrayar, que en esas acciones formativas, la explicación de las concepciones antes tratadas y el proceder que en la práctica del aprendizaje colectivo y en la organización implican, junto a la aplicación de la aludida prueba y otras (como el diagrama Ishikawa ponderado), configuran lo que se denomina la conducción metodológica para la asunción del concepto nuestro de organización que aprende.

Con posterioridad en esa misma empresa se comenzó otra edición de esa Maestría en GRH, donde el tema de la **organización que aprende** sigue y con mayor énfasis. La formación en la acción es ahora más consecuente con los objetivos y se insiste en la gestión de competencias. Los estudiantes en sus proyectos de curso y líneas investigativas que culminarán con sus tesis, responden a una clara y precisa estrategia de GRH que es gestión de conocimientos en las vertientes de mayores oportunidades competitivas para esta empresa.

Vale destacar dos ideas que son fundamentos pedagógicos e ideológicos devenido valores directrices en ese proceso de formación continua en la empresa, base imprescindible de la conducción metodológica para la asunción de la **organización que aprende** procurada:

- "Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo" –Confucio.
- "Injértese en nuestras repúblicas el mundo; pero el tronco ha de ser el de nuestras repúblicas" –José Martí.

Se significa así la relevancia del "hacer" en el proceso de formación; y la necesidad de asumir lo más avanzado en concepciones y técnicas de la ciencia mundial, pero ajustado a la autoctonía cultural cubana.

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

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

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

Para finalizar, se quiere indicar de nuevo que un conjunto de procedimientos se ha utilizado en su vínculo específico con la asunción de la **organización que aprende**, esencialmente desde la perspectiva de un proceso de formación mediante la acción (formación-acción): la antes aludida **prueba de organización que aprende**; el **diagrama Ishikawa ponderado**, ubicando como efecto los obstáculos o barreras para asumir esa concepción; y también el procedimiento para diseñar tal Organización propuesto por Senge en su obra de 1995.<sup>4</sup>

## CONCLUSIONES

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

No es espontánea la asimilación de la concepción de **organización que aprende**. Los principios y atributos, así como las disciplinas argumentadas por Senge y la definición adoptada, junto al proceder ilustrado en las experiencias, significan una conducción metodológica que deberá ser bien considerada al llevar a la práctica esa concepción. A través de la consultoría empresarial, presuponiendo un proceso de formación continua, en nuestra práctica se ha comenzado la asunción de la concepción de **organización que aprende**. Una vez iniciada tal asunción, hay que persistir en sostenerla. El refuerzo constante de los flujos horizontales de intercambio de conocimientos junto al trabajo de equipos respondiendo a los objetivos estratégicos de la organización, es esencial en esa referida conducción metodológica, garantizando una logística informática para aumentar la eficiencia de la gestión del conocimiento en la empresa, que es gestión de personas.

La tecnología informática y de comunicaciones para la recurrencia del e-mail, la internet y la intranet, se constituye sobre la base de los flujos horizontales de conocimientos, de la necesaria interactividad y el trabajo en equipos. El teletrabajo presuponiendo teleformación, se constituye en necesaria vía para una nueva cultura laboral encaminada a reducir costos y optimizar el intercambio de conocimientos. □

## REFERENCIAS

1. **DAVENPORT, T. O.:** *Capital humano*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
2. **EDVINSSON, L. Y M. S. MALONE:** *El capital intelectual*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1999.
3. **SENGE, P.:** *La quinta disciplina*, Ed. Granica, Barcelona, 1992.
4. **SENGE, P. et al.:** *La quinta disciplina en la práctica*. Ed. Granica, Barcelona, 1995.
5. **NONAKA, I. Y H. TAKEUCHI:** *Criação de conhecimento na empresa*, Ed. Campus, São Paulo, 1997.
6. **SHEIN, E. H.:** *Organizational Culture and Leadership*, Ed. Jossey Bass, San Francisco, USA, 1988.
7. **HAMEL, G. Y C.K. PRAHALAD:** *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona, 1994.
8. **LEVY-LEBOYER, C.:** *Gestión de las competencias*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
9. **BARTLETT, C.A. Y S. GHOSHAL:** "Características que fazem a diferença", em revista *HSM Management*, No.9, Año2, pp. 66-72, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
10. **GARVIN, D.A. et al.:** "Aprender a aprender", em revista *HSM Management*. No. 9, Año 2, pp.58-64, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
11. **BARTLETT, CH.:** "Saltando para o mundo", en revista *HSM Management*, Año 4, No.24, pp.8-12, Ed. Savana, São Paulo, 2001.
12. **SENGE, P.:** "As cinco disciplinas", en revista *HSM Management*, No.9, Año 2, pp.82-88, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
13. **CUESTA, A.:** *Gestión de competencias*, Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 2001.
14. **RODRIGUEZ, J. J.:** "Tradición y cambio en la gestión del capital humano", en revista *Nueva Empresa*, Vol.1, No.1, pp.6-8, Ed. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT, Ciudad La Habana, 2001.
15. **GATES, B.:** *Los negocios en la era digital*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1999.