

Un acercamiento al aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba

*An approach to organizational learning in the Complex July 26 of the
Branch CIMEX Santiago de Cuba*

Lic. David Dainer Matos-Mendoza

dmatosm@udg.co.cu

Universidad de Granma, Bayamo, Granma, Cuba

MSc. Katiuska Cardero-Delis

katy@uo.edu.cu

Lic. Teresa Damaris Correa-Requejos

teresad@cimex.com.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La presente investigación se desarrolló en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba con el objetivo de caracterizar el aprendizaje organizacional a partir de la concepción de aprendizaje organizacional propuesta por Peter M. Senge. Se empleó la metodología cualitativa y el método etnometodológico para el estudio de cinco indicadores: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Las técnicas empleadas fueron la revisión de documentos, la Prueba de la Organización que Aprende, la entrevista en profundidad a directivos, la entrevista grupal y la observación. Los resultados obtenidos apuntan al empleo de diversas estrategias y herramientas que garantizan que se produzcan aprendizajes, aunque están limitados en su mayoría a aprendizajes individuales. También, existen modelos mentales y barreras que limitan el desarrollo del aprendizaje, y la ausencia de una visión compartida y de un pensamiento sistémico como estrategias de aprendizaje; además del predominio de la discusión como la principal herramienta para el manejo de conflictos y el trabajo en equipo. Por último, existen factores organizacionales que potencian el aprendizaje en la organización.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, organización que aprende, disciplinas de la organización inteligente, barreras en el aprendizaje.

Abstract

The present research was developed in the Complex July 26 of the Branch CIMEX Santiago de Cuba with the objective of characterize the organizational learning through the organizational learning conception approach by Peter M. Senge. It was employed

the qualitative methodology and the ethnomethodological method for the study of five indicators: personal domain, mental models, shared vision, team learning and systemic thought. The techniques used were the document review, the Learning Organization Test, the manager's in-depth interview, the group interview and the observation. The main results point to the employment of many strategies and tools that allows the development of learning, although they are restricted mostly, to individual learnings. Also, exists mental models and barriers that limit the development of learning, and the absence of a shared vision and a systemic thought like learning strategies; join to the predominance of the discussion as the main tool for the handling of conflicts and the team work. Finally, there are organizational elements that favor learning in the organization.

Keywords: organizational learning, learning organization, disciplines of the intelligent organization, learning barriers.

Introducción

Durante las últimas décadas han acontecido una serie de cambios en el contexto de las organizaciones los cuales se han debido en gran medida a un entorno turbulento caracterizado por la globalización de los mercados, los revolucionarios avances tecnológicos en las ciencias de la información, la competitividad y la complejización de las sociedades modernas, cada vez más informadas y demandantes de nuevos conocimientos. Todos estos aspectos inciden directamente en el funcionamiento de la organización debido al rol que la misma desempeña como sistema social, cuyo fin es satisfacer demandas de la sociedad, las cuales están aparejadas con el desarrollo económico-social de cada país, especialmente el desarrollo de las tecnologías.

Aunque existen organizaciones que aún mantienen el dogma de las organizaciones autoritarias y tradicionales de administrar, controlar y organizar; las nuevas organizaciones requieren formas de gestión que tributen a un mejor desempeño, en función del logro de la efectividad organizacional, y que estén en correspondencia con las condiciones que surgen del entorno; es decir, que garanticen que la organización no sólo posea una actitud reactiva ante las contingencias del medio, sino que sea capaz de asumir una postura proactiva que permita potenciar conductas favorables dirigidas al cambio y desarrollo organizacional y a crear su propio entorno.

En Cuba, el desarrollo de las organizaciones desde la década de 1990 hasta la actualidad se ha caracterizado por cambios en las políticas económicas dirigidos a lograr el éxito

de la empresa cubana, entre las que se encuentran el Perfeccionamiento Empresarial, el cual se integra a las políticas dirigidas a la actualización del Modelo Económico y Social, y luego en el 2007 el surgimiento del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual posee como núcleo central las competencias laborales.

Esta forma de gestión, refiere entre sus conceptos el de “entidad en aprendizaje permanente” (ISO 3000, 2007), caracterizando de esta forma a organizaciones que hacen del aprendizaje una práctica continua a través de actividades como la capacitación y el desarrollo constante de los recursos humanos, en aras de mejorar el desempeño de los trabajadores y lograr un alto impacto en la eficiencia y calidad del trabajo.

El aprendizaje organizacional ha sido uno de los temas que más auge ha cobrado en el contexto internacional (principalmente Estados Unidos y Japón) desde la década de los 90 del siglo pasado hasta la actualidad a partir de la publicación de *The Fifth Discipline (La Quinta Disciplina)* de Peter M. Senge (1992), en la cual aborda la naturaleza compleja y sistémica del aprendizaje organizacional, las barreras que lo limitan, así como las disciplinas en las que se basa la creación de lo que llama “organizaciones inteligentes” (dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico).

Esta temática ha sido abordada por diferentes investigadores, los que, desde diferentes referentes teóricos y epistemológicos, intentan explicar la naturaleza compleja de este proceso. Entre los autores más connotados se encuentran Argyris y Schön (1978; citado en Ros, 1997) los cuales hacen un análisis de este fenómeno desde los postulados de la Teoría de la Acción, mientras que Kolb (1984; citado en Senge, 1995) lo relaciona con elementos vinculados a la experiencia. Por otro lado, autores como Huber (1991; citado en Aramburu, 2010)), Nonaka y Takeuchi (1984; citado en Tintoré, 2010)) lo asocian a la adquisición de conocimientos, y Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996; citado en Danger, 2004) lo relacionan con la resolución de problemas.

En Cuba se han desarrollados estudios relacionados con esta temática que aún resultan insuficientes (Curbelo, Pérez, y Varela, 2011; González, Garcíandía, y Palacios, 2008; Passailaigue y Estrada, 2016; Pérez, Hernández, Figueiras, y Caballero, 2015; Stable, 2016). También, en el contexto cubano, se ha estudiado la categoría “organización que aprende” por Cuesta (2000), la cual se relaciona directamente con el aprendizaje organizacional. En sus investigaciones realizadas en veinte empresas de la capital

cubana, se develó la importancia del concepto de organización que aprende. A pesar de esto los resultados indicaron un conjunto de causas que impedían que estas empresas se constituyeran en organizaciones que aprenden entre las que se encuentran: la actitud desfavorable de la alta dirección al descuidar la formación continua en la propia organización, la existencia de un ambiente o clima laboral de poca confianza en todos los niveles, caracterizado por temor a compartir conocimientos y desmotivación hacia el trabajo, y por último, la falta de trabajo en equipo.

También se han llevado a cabo otras investigaciones por Machuca, González, y Ramírez (2007) dirigida al desarrollo del proceso de Rápido Aprendizaje, y por Danger (2004) con el fin de diagnosticar las variables socio psicológicas asociadas al aprendizaje organizacional, identificándose las variables: clima organizacional, sistema de dirección de recursos humanos, valores y motivación laboral.

En la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba se han desarrollado estudios relacionados con el aprendizaje individual. Entre estos se encuentra la investigación llevada a cabo por Correa (2015) con el fin de mostrar la efectividad del Enfoque de Aprendizaje Desarrollador en el estudio y control de las Multimedia (MM) como un método de capacitación desde el puesto de trabajo en los trabajadores de la red minorista de la Sucursal. En este obtuvieron bajos resultados académicos que denotaban falta de dominio de la teoría necesaria para trabajar en los diferentes establecimientos, a pesar de que las MM son el medio que más se utiliza para la preparación desde el puesto.

También, estudios realizados por Correa (2015) en el Complejo 26 de Julio de dicha Sucursal develaron que existían insatisfacciones en algunas de las variables que se relacionan con la Política de Atención al Hombre como: condiciones de trabajo, salario, así como formación y desarrollo de los trabajadores. Estas variables constituyen elementos que pueden potenciar o inhibir el aprendizaje organizacional.

Por estas razones, el objetivo de esta investigación está dirigido a caracterizar el Aprendizaje Organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.

Metodología y métodos

En la presente investigación se empleó la metodología cualitativa, pues a través de la misma se logró una comprensión dialéctica de los factores cognitivos, afectivos y volitivos que se encuentran en la base del aprendizaje organizacional. Desde esta mirada el aprendizaje organizacional es concebido como un proceso dinámico, que es producido y construido por los diferentes sujetos organizacionales (individuo, grupo y organización).

En correspondencia con esta perspectiva metodológica se utilizó el método etnometodológico, pues permitió develar las principales herramientas y mecanismos que los sujetos organizacionales utilizan para construir y dar sentido a sus aprendizajes, así como los mecanismos que pueden potenciar o limitar el aprendizaje.

La investigación se desarrolló en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba, el cual presenta un total de 315 trabajadores. Para la selección se realizó un **muestreo intencional**, quedando seleccionados 95 trabajadores los que representan un 30.15% del total de trabajadores del complejo.

Métodos empíricos empleados

- Revisión de documentos: tuvo como objetivo explorar las características de la organización, su estructura y funcionamiento; además de estudios precedentes realizados en la institución que se relacionen con el problema planteado.
- Prueba de la Organización que Aprende: Esta encuesta fue tomada de un prestigioso grupo consultor de EE.UU. (Garvin et al., 1998; citado en Cuesta, 2000), cuyos ítems aportan una buena caracterización del concepto de Organización que Aprende. La misma fue validada en Cuba por Cuesta (2000).

Esta técnica tuvo como propósito identificar si la institución se constituye en una organización que aprende o con alta capacidad de aprendizaje, aunque en la presente investigación se utilizó, además, con el fin de valorar los procesos de aprendizaje y los elementos organizacionales que lo favorecen.

Marque con una x en el lugar que corresponda según su criterio					
Ítems	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
La organización "aprende con la experiencia". No repite los errores.					
Cuando alguien sale de la organización su conocimiento permanece.					
Cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, o entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderla.					
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

Fig.1- Prueba de la Organización que Aprende

- Entrevista en profundidad a directivos: Se realizó con el fin de explorar elementos que den cuenta de la existencia de dominio personal, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo y manejo de conflictos. También se utilizó para explorar la relación que se establece entre los diferentes establecimientos del Complejo 26 de Julio, la relación jefe-subordinado, elementos de la cultura organizacional y el papel que desempeñan en la capacitación de los trabajadores.

- Entrevista grupal: Se realizó con el objetivo de identificar las principales barreras en el aprendizaje que presentan los trabajadores, así como elementos favorecedores del mismo. También tiene el fin de explorar elementos de la cultura organizacional (creencias y representaciones relacionadas con la actividad laboral, valores, normas de comportamiento laboral) y aspectos como la creatividad, la visión personal de los trabajadores que se expresen como una capacidad de auto-aprendizaje y la existencia de visiones compartidas. Igualmente pretende identificar si existe y cómo se desarrolla el trabajo en equipo, así como explorar la relación jefe-subordinado.
- Observación: Esta técnica tuvo como objetivo identificar elementos que caractericen a la cultura organizacional, además de aspectos conductuales que den cuenta de la existencia de aprendizaje en equipo y compromiso con la entidad laboral. También pretende explorar la expresión de los valores compartidos en los comportamientos de los trabajadores, y las barreras que limitan el aprendizaje, así como los elementos que lo favorecen.

Resultados y discusión

El aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba se caracteriza por trabajadores que no poseen una visión personal bien elaborada, lo que limita la movilización de su comportamiento para la adquisición de nuevos conocimientos, y por ende para alcanzar un mayor nivel de dominio personal. Además, no se contempla la autogestión del aprendizaje como una vía para la superación, siendo esto un elemento que constituye una barrera en el aprendizaje (el enemigo externo), considerándose como única forma de aprendizaje la capacitación la realizada por los administradores a través de las Multimedia (MM), los entrenamientos desde el puesto de trabajo por trabajadores más experimentados y la capacitación ofrecida desde las aulas por la Sucursal principalmente, las cuales están dirigidas no solo a la adquisición de nuevos conocimientos sino a la formación de valores.

En este sentido, se evidencian las cuatro estrategias de conversión del conocimiento: la interiorización (a través de los entrenamientos en los puestos), la socialización del conocimiento (a través de la realización de talleres y eventos científicos), la combinación (mediante el uso de las Multimedia y la biblioteca virtual), y la exteriorización (mediante la realización de investigaciones por especialistas, el

desarrollo de conferencias y actividades de capacitación; y por último, las charlas educativas).

Además, entre las principales vías para aprender que se utilizan, se encuentran el **aprendizaje por inserción**, pues a las actividades de capacitación y entrenamientos se incorporan no solo los instructores preparados por la Sucursal, sino también instructores procedentes de otras instituciones como Formatur, Registro Cubano de Buques, Asociación Culinaria, Universidad de Oriente, ACERPROT y AUSA. Otra de las vías es el **aprendizaje por observación y exploración**, mediante la realización de estudios del cliente externo y del entorno que orientan y brindan pautas para cumplir con las metas y objetivos trazados.

También predomina un aprendizaje adaptativo o de bucle simple, pues existen modelos mentales arraigados que limitan el análisis en profundidad de las situaciones o problemas que se presentan tanto en el contexto externo como en el interno de la organización, por lo que se trabaja esencialmente en base a su eliminación y no sobre las causas que los originaron, lo que representa una barrera (la fijación en los hechos); de esta forma existe sólo un despliegue de la creatividad ante la amenaza de incumplir con el plan de ventas, manifestándose así una actitud predominantemente reactiva ante las dificultades, que restringe el aprendizaje a los momentos de crisis (la ilusión de hacerse cargo).

Por otro lado, en el Complejo no se trabaja con una visión compartida, pues no hay conocimiento de la visión oficial establecida por la organización; lo que dirige el aprendizaje en función de metas a corto plazo vinculadas esencialmente al cumplimiento del plan de ventas, sin concientizar aspectos de la visión que podrían orientar mejor a la organización hacia dónde desea llegar. No obstante, existe un conjunto de valores que se expresan en el desempeño diario de los trabajadores en el puesto de trabajo, que, aunque no son asociados conscientemente a los valores que privilegia la organización, sí se comparten, principalmente el compromiso con la Sucursal y la disciplina, aspectos que posibilitan que se cumplan con las normas de comportamiento laboral y se logre un mayor sentido de pertenencia hacia esta.

El aprendizaje en equipo es otro de los aspectos que garantiza el aprendizaje organizacional, siendo el trabajo en equipo un elemento que facilita que aprendan a través de diferentes vías como la experiencia y la experimentación; lo que es posible en mayor medida por los valores aprendidos y compartidos por sus miembros, esencialmente el respeto, la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Como factores que favorecen el aprendizaje en la organización, se encuentran: los soportes tecnológicos de avanzada que poseen, los cuales garantizan que la capacitación se realice desde el puesto de trabajo a través de las MM, los cursos on-line, la biblioteca virtual, cuestión que denota además la existencia de una memoria organizativa, y la utilización de la experiencia como una vía de aprendizaje.

Igualmente se distingue como un factor que potencia el aprendizaje en este Complejo el papel del liderazgo para la solución de conflictos y problemáticas mediante la comunicación; se manifiesta como un elemento a destacar la coincidencia de la mayoría de los administradores como líderes formales e informales. Asimismo, para el manejo de conflictos en el equipo se emplea la discusión como la principal herramienta para producir aprendizajes, lo que se garantiza fundamentalmente a través de la indagación, como el método que privilegian los equipos para el análisis de las diferentes situaciones; aunque el diálogo en menor medida es otra de las herramientas que también se emplean para la comunicación, y posibilita la integración de los aprendizajes individuales para la generación de ideas más creativas dirigidas al desarrollo de la organización y de sus miembros.

Referencias bibliográficas

1. Aramburu, N. (2010). Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. (Tesis de Doctorado). Universidad de Deusto, San Sebastián.
2. Correa, T. D. (2015a). Control de las multimedias (MM), desde el enfoque del Aprendizaje Desarrollador. Experiencias de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba. Santiago de Cuba: Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.
3. Correa, T. D. (2015b). Estudio de satisfacción laboral del cliente interno en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba. Santiago de Cuba. Santiago de Cuba: Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.

4. Cuesta, S. (2000). The Learning Organization: La Organización Que Aprende? *Revista Cubana de Psicología*, 17(3), 261–265.
5. Curbelo, D., Pérez, M., & Varela, N. (2011). Diseño y aplicación de un instrumento para la evaluación del contexto de aprendizaje en organizaciones de avanzada del territorio de Cienfuegos. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2), 123-131.
6. Danger, Y. (2004). Un estudio del Aprendizaje Organizacional: Hacia la creación de una Organización Inteligente (Tesis de maestría). Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, La Habana, Cuba.
7. González, A., Garcíandía, G., & Palacios, Á. (2008). La gestión del aprendizaje organizacional y su orientación al rendimiento empresarial. *Retos de la Dirección*, 2(2), 18-34.
8. Machuca, L., González, M., & Ramírez, L. (2007). Propuesta de Estrategia de Intervención para promover el Rápido Aprendizaje en los mandos intermedios en ETECSA Guantánamo (Tesis de Diploma en Psicología). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
9. Oficina Nacional de Normalización. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Norma Cubana ISO 3000. Oficina Nacional de Normalización.
10. Passailhaigue, R., & Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 35-43.
11. Pérez, M., Hernández, G., Figueiras, M., & Caballero, I. (2015). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(2), 212-223.
12. Ros, M. (1997). Comentario a la lectura de Argyris y Schön. *Reis*, (77-78), 341–344.
13. Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

-
14. Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
 15. Stable, Y. (2016). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación. *Ingeniería Industrial*, 37(1). Recuperado a partir de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100009
 16. Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como Organizaciones que Aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya (Tesis Doctoral)*. Universitat de Catalunya, España.