

MODELO DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Israel del Carpio¹



Resumen: Una Organización Inteligente, es aquella con capacidad de aprender al ritmo de las personas que la conforman; por lo tanto, el definir un Modelo para este tipo de organización comprende integrar un conjunto de disciplinas, teorías y filosofías que permitan construir la arquitectura de una organización orientada al aprendizaje continuo y al eficiente uso de sus recursos y fortalezas, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que la sociedad y el mundo empresarial ofrece a los profesionales que posean no sólo el conocimiento, sino la actitud necesaria para enfrentar los retos del día a día.

Palabras Clave: Conocimiento, Mejora Continua, Aprendizaje, Cultura.

Introducción

Entender el concepto de Organización Inteligente, requiere conocer como se realiza el aprendizaje en las organizaciones y la forma en que éstas como unidad aprenden.

En tal sentido, en el presente trabajo, se explora las bases del conocimiento que permitan definir la estructura de éste tipo de organización, para tomarla como referencia y elaborar un Modelo que pueda ser adaptado a los diferentes tipos de organización.

Dentro del estudio se resalta que el propósito y cambio, no podrá lograrse sin la pauta y el apoyo de la Alta Dirección; sin embargo, toma en cuenta que los miembros de la organización pueden partir de iniciativas, las cuales ponderan hacia el Nivel Táctico (una influencia de abajo hacia arriba). De igual forma, las jefaturas (niveles de mayor jerarquía) pueden gestar mejoras o tomar acciones para reforzar las iniciativas emprendidas por sus equipos de trabajo (de arriba hacia abajo) y de ésta forma la organización avanzará hacia una visión compartida.

Objetivos

- Conocer las características de una Organización Inteligente.
- Definir un Modelo de Organización Inteligente.

Desarrollo

La investigación parte del estudio y análisis de los procesos necesarios para convertir a una Entidad (agrupación de personas) en una Organización Inteligente, que no sólo sea capaz de aprender; sino, que pueda coexistir y adaptarse a los cambios del entorno.



Para definir un Modelo de Organización Inteligente, es necesario canalizar esfuerzos y desarrollar un plan que permita su implantación, identificando los problemas y posibles riesgos que puedan convertirse en un impedimento para su puesta en práctica.

Metodología

Es necesario partir de un diagnóstico situacional del campo de aplicación para confrontar los conocimientos o habilidades potenciales en dicha organización. Y con la finalidad de estructurar claramente los pasos a seguir para evaluar la

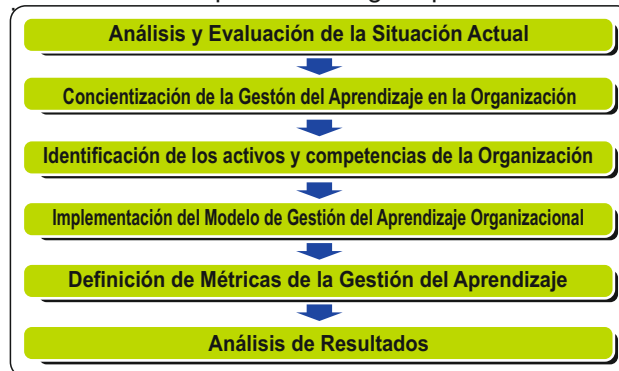


Figura 1: Estructura de la Metodología

¹Ingeniero de Sistemas
Universidad Nacional de Ingeniería, Av. TúpacAmaru 210 - Rímac / Lima 25 – Perú
E-mail: Israel.del.carpio@gmail.com

Antes de describir los pasos de la metodología propuesta, es necesario partir de algunos supuestos, los mismos que serán ajustados posteriormente como consecuencia de los resultados obtenidos del estudio a realizarse:

- La organización tiene objetivos, misión, visión y procesos definidos.
- Se conoce el perfil de los miembros de la organización (según las diferentes especialidades o niveles de jerarquía) y se ha establecido filtros en sus procesos de selección.
- La organización cuenta con los recursos y la capacidad para poner en práctica sistemas de recompensas y reconocimiento que promuevan el aprendizaje continuo y mejoras en pro del desarrollo organizacional.



Los supuestos anteriores, nos brindan un marco de referencia donde se pondrá en práctica la metodología, cuyos pasos se describen a continuación:

A. Análisis y Evaluación de la Situación Actual:

Comprende un diagnóstico para identificar y evaluar el estado de los recursos y servicios con los que cuenta la Entidad en estudio. Permite determinar si la organización es capaz de gestionar el aprendizaje y la posibilidad de elaborar programas de capacitación orientados a adquirir nuevas competencias que permitan gestionar el aprendizaje.

Así mismo, evalúa si la organización tiene una infraestructura tecnológica para una adecuada difusión de su conocimiento, y si existen herramientas y técnicas que puedan distribuirse a todos sus niveles.

B. Concientización de la Gestión del Aprendizaje en la Organización:

Contribuye a tomar conciencia de la necesidad de gestionar el aprendizaje en la Entidad, así mismo definir estrategias que permitan vincular a los miembros de la organización con el objetivo principal de implementar el Modelo: "mejorar el proceso de aprendizaje organizacional".

Si una organización desea ser competitiva en forma sostenida en el tiempo, esta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar en forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus integrantes, lo cual permitirá definir un ciclo donde continuamente se pueda:

- ✓ Resolver problemas.
- ✓ Mejorar procesos o servicios.
- ✓ Aprovechar nuevas oportunidades.

C. Identificación de los activos y competencias de la Organización:

En esta etapa es necesario identificar las capacidades y habilidades que existen en la organización para emprender una actividad concreta. Se analizará el diseño de nuevos procesos y servicios que la Entidad podría ofrecer.

La identificación de las capacidades de la organización se realizará en las tres categorías del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional). Y para cada una se propone una ficha de conocimiento, la cual puede ser tomada como referente:

Capital Humano:

- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Grado de formación académica.
- ✓ Capacidades y habilidades
- ✓ Logros (resultado de esas capacidades).
- ✓ Aptitudes.

Capital Estructural:

- ✓ Procesos de Negocio / de Apoyo.
- ✓ Sistemas de Soporte de Decisiones.
- ✓ Cultura y Estructura Organizacional.
- ✓ Infraestructura.

Capital Relacional:

- ✓ Alianzas Estratégicas.
- ✓ Interrelaciones con proveedores.
- ✓ Cartera de clientes.
- ✓ Relaciones con clientes.
- ✓ Interrelaciones con otros agentes sociales.

D. Implementación del Modelo de Gestión del Aprendizaje Organizacional:

Inicia con la designación del grupo a cargo de la gestión del aprendizaje a nivel organizacional, el cual definirá las actividades, programas, uso de herramientas, técnicas e incluso cambios en la infraestructura que apoyen a una eficaz gestión.

En esta etapa se deben seguir los siguientes pasos:

Generación de Iniciativas: Desarrollar un plan de capacitaciones para acortar la brecha hacia las capacidades deseadas para la organización;

incentivar la participación activa de los miembros en la solución de problemas, compartir experiencias y promover el trabajo en equipo.

Difundir las Propuestas: Gestionar las comunicaciones para distribuir el conocimiento a todo nivel organizacional. Fomentar la participación y “aprender haciendo”, aplicando el conocimiento adquirido en nuevas oportunidades.

E. Definición de Métricas de la Gestión del Aprendizaje:

Esta etapa consiste en lo siguiente:

Generación: Se definen indicadores que permitan determinar si el proceso de Gestión del Aprendizaje es efectivo. Por ejemplo:

- ✓ N° de capacitaciones mensuales.
- ✓ N° de propuestas de mejora.
- ✓ % de asistencia a capacitaciones.
- ✓ % de aprobados en las evaluaciones.

Difundir: Se definen indicadores que permitan determinar el alcance del proceso de Distribución de Conocimiento. Por ejemplo:

- ✓ N° de accesos a Portales de la Institución.
- ✓ N° de descargas de información.

Tiempo de permanencia en cada sesión.

Participación: Se definen indicadores para monitorear la participación de los miembros de la organización. Por ejemplo:

- ✓ Registros de participación promedio.
- ✓ Valoración mediante un cuestionario.
- ✓ N° de oportunidades aprovechadas / N° de oportunidades presentadas.

F. Análisis de Resultados:

En base a los resultados de los ratios definidos en la etapa anterior, se procede a tomar acciones y medidas de mejora organizacional. Se recomienda realizar esta evaluación en forma semestral.

El Modelo

Partiendo de la Teoría de Creación del Conocimiento Organizacional se bosqueja una representación conceptual de cómo debe gestionarse el conocimiento en una institución; ya que, éste conocimiento es la materia prima o alimento de toda *Organización Inteligente*.

El modelo tiene como parte central la configuración de cinco disciplinas (disciplinas de Peter Senge), las cuales constituyen el núcleo de una Organización Inteligente:

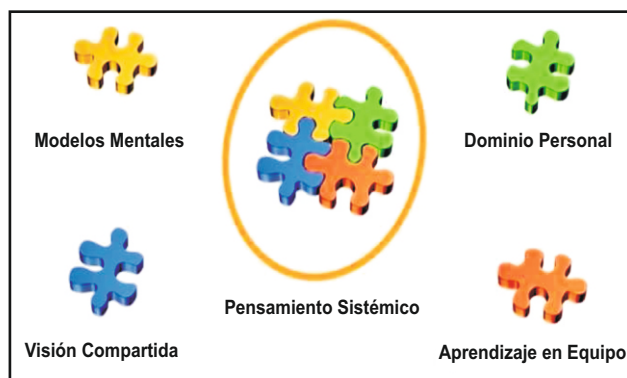


Figura 2: Disciplinas de Peter Senge

- ✓ Dominio Personal (habilidad y visión personal de cada individuo).
- ✓ Modelos Mentales (supuestos y teorías que cada persona interioriza).
- ✓ Aprendizaje en Equipo (capacidad de grupo para pensar juntos y alinear esfuerzos siguiendo un fin común).
- ✓ Visión Compartida (imagen del futuro organizacional deseado y vínculo que genera unidad organizacional).
- ✓ Pensamiento Sistémico (disciplina que fusiona a las anteriores en un solo ente de teoría y práctica, lo cual permite entender a la gente como crea su realidad y como puede modificarla).

La estructura del modelo desarrollado presenta cuatro niveles o dimensiones, cuyas características particulares serán descritas a continuación:

A) Dimensión Individual:

El modelo parte del nivel individual que simboliza a cada uno de los miembros, quienes ejercen un rol en la organización; sin embargo, dichos miembros están caracterizados por una cultura y comportamiento individual de acuerdo al entorno donde se desarrollaron, el mismo que está constituido por: valores, actitudes, aptitudes y conocimientos.

Las actitudes son predisposiciones estables o formas habituales de pensar, sentir y actuar, resultado de los valores de cada individuo. Por lo tanto, constituyen el sistema fundamental que orienta y define nuestras relaciones y conductas con el medio en que vivimos.

La aptitud se refiere a la capacidad de una persona para realizar adecuadamente una tarea, engloba tanto capacidades cognitivas y procesos, como características emocionales y de personalidad. Lo expresado anteriormente evidencia una relación directa entre la actitud y la aptitud, siendo la actitud la forma como afrontamos las cosas y determina a la vez que tan bien usamos nuestras capacidades (aptitudes) en una situación determinada.

El hablar del conocimiento nos lleva a remitirnos al conocimiento tácito e implícito que tiene lugar a tanto nivel individual como colectivo. Finalmente podemos afirmar que la dimensión

individual es básica, ya que las organizaciones no crean conocimiento en sí mismas; y, es a través del conocimiento tácito de las personas que surge el conocimiento organizacional.

Por lo tanto, es necesario que el conocimiento creado y acumulado a nivel individual sea movilizado y fluya hacia los niveles más altos.

B) Dimensión Grupal:

La creación de conocimiento (nuevos conceptos y formas de aprender) involucra la interacción de una comunidad de individuos con antecedentes y modelos mentales diferentes.

Sólo algunos de estos modelos mentales y antecedentes se pueden explicitar, por ello es importante que se lleve a cabo el proceso de socialización para compartir el conocimiento tácito de éstos.

Así mismo, tanto la socialización como la exteriorización son necesarias para unir el conocimiento tácito y el explícito.

C) Dimensión Organizacional:

Los nuevos conceptos creados en la dimensión grupal, es decir a nivel de grupo, se validan con los objetivos de la organización. Y, luego de esa validación, estos conocimientos pueden ser combinados con otros conocimientos de diferentes áreas, dando origen a nuevas formas de conocimiento y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

D) Dimensión Interorganizacional:

Ésta es la última dimensión, la cual constituye el nexo entre la organización y el exterior; y, es esta dimensión la que posee el conocimiento creado a partir de las relaciones con el entorno.

A continuación presentamos el Modelo desarrollado, el cual integra las dimensiones descritas anteriormente:

El Modelo está caracterizado por 4 acciones inherentes a una Organización Inteligente:

- ✓ Acceso al conocimiento en todos sus niveles.
- ✓ Un aprendizaje continuo dentro de la organización.
- ✓ Orientación a generar nuevo conocimiento.
- ✓ Nuevo conocimiento generado, aplicado a obtener soluciones que permitan satisfacer las necesidades y alcanzar los objetivos de la organización.

Resultado del Estudio

El presente trabajo partió del concepto de *Organización Inteligente*, continuando con la definición de los pasos para evaluar a una entidad real y conocer sus brechas hacia dicho concepto. Posteriormente se definió el Modelo de Organización Inteligente y ahora se procederá a plantear mecanismos de transición que reduzcan las brechas entre el estado actual de la entidad y una *Organización Inteligente*.

Llevar a cabo la transición de una organización tradicional a una *Organización Inteligente* requiere poner en práctica iniciativas que permitan a sus miembros ir adquiriendo en forma gradual capacidades para el aprendizaje continuo. Por eso se propone a través del despliegue de talleres asentar paulatinamente la cultura de aprender a aprender.

Definiremos a estos talleres como "Talleres de Proyectos", una herramienta de soporte para reforzar la formación de los miembros de una organización, apuntando a satisfacer los requisitos de mayor valor para los clientes (requerimientos válidos de una demanda cambiante a lo largo del tiempo).

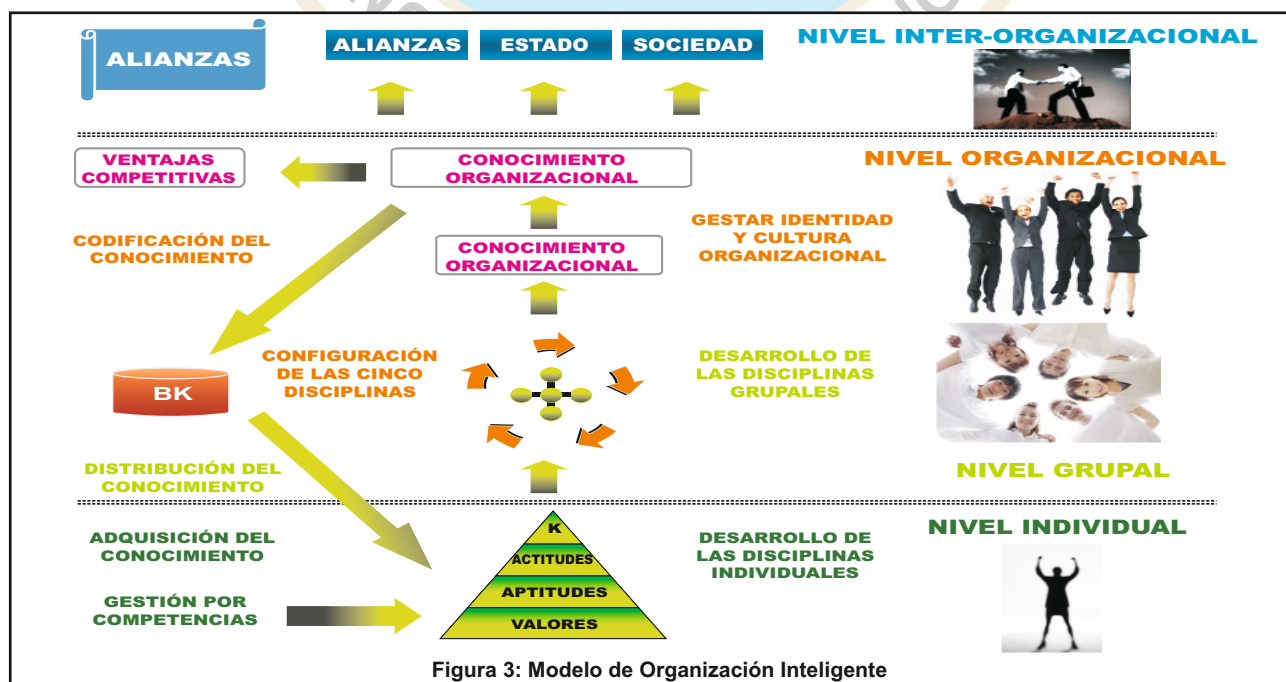


Figura 3: Modelo de Organización Inteligente

Dichos requisitos serán etiquetados como CTQs (Critical To Quality) o Elementos Críticos de Calidad, porque provienen de la voz del cliente; es decir, son los atributos que el cliente valora en un producto/servicio que desea adquirir; y, en el grado o medida que éstos sean cliente mejorará la percepción del producto/servicio.

En el proceso se identifican elementos básicos:

- a) Entradas: Colaboradores de la organización Atributos de Calidad de los Clientes.
- b) Proceso de Formación: Actividades y Procedimientos.
- c) Salidas: Colaborador organizacional.
- d) Puntos de Control: Etapas de Formación.
- e) Recursos: Bienes, Servicios e Infraestructura.
- f) Indicadores de Desempeño.



Figura 4: Proceso de Formación

En la figura anterior se muestra el proceso de formación organizacional, en el cual se desarrollan los talleres por niveles correspondientes a las diferentes dimensiones del modelo propuesto. Se recomienda realizar el despliegue de los talleres durante un año de la siguiente forma:

- ✓ Enero a mayo: Talleres del Nivel 1-5
- ✓ Junio: Revisión de resultados.
- ✓ Julio a noviembre: Talleres del Nivel 6
- ✓ Diciembre: Revisión de resultados.

Tiempo donde los colaboradores además de conocer e identificarse con la organización, deberán delinear su perfil profesional en base a la cultura organizacional (realimentación interna) y a la voz del cliente (realimentación externa).

Esta retroalimentación deberá constituir el “background” o formación de fondo propia de cada organización y medio que permitirá interiorizar en sus miembros la cultura organizacional y los objetivos de la misma.

Asimilar una cultura organizacional requiere de una retroalimentación interna constante; y para el modelo a implantar, ésta corresponde a la cultura de una Organización Inteligente; es decir, aquella caracterizada por individuos que han aprendido a aprender.

La realimentación externa afinará el perfil del colaborador en base a los requerimientos de un cliente denominado “Sector Público, Sector Privado o simplemente Sociedad” el cual solicita productos y servicios que cumplan los requisitos o atributos de calidad que él valora.

Robustecer el proceso de formación comprende intervenir en forma proactiva en el proceso, y una forma de conseguir la participación de sus miembros es a través de actividades que generen el cambio cultural; ya que la proactividad no sólo significa tomar la iniciativa, sino asumir responsabilidad en el proceso que un miembro participa. Por ello se propone como un medio o herramienta de cambio a los siguientes “Talleres de Proyectos”:

| Dimensión | Nivel del Taller | Talleres de Proyectos |
|------------------------|------------------|--|
| Inter - Organizacional | Nivel 10 | Feedback Organizacional |
| | Nivel 9 | Gestión del Portafolio de Proyectos |
| Organizacional | Nivel 8 | Definición de Proyectos de Mejora |
| | Nivel 7 | Administrar Asesorías y Conferencias |
| | Nivel 6 | Gestionar Conferencias |
| Grupal | Nivel 5 | Asesoría a “Nuevos Miembros de la Organización” |
| | Nivel 4 | Administrar Inducciones y Talleres |
| | Nivel 3 | Desplegar Inducciones y Talleres |
| Individual | Nivel 2 | Identificar Atributos de Calidad de los Clientes |
| | Nivel 1 | Inducción al rol “Miembro de la Organización” |
| | Nivel 1 | Inducción Organizacional |

Figura 5: Talleres de Proyectos

Cada taller tiene un objetivo definido, el cual puede ir desde el impartir la “Inducción Organizacional” hasta brindar “Feedback Organizacional”. Sin embargo, se recomienda que los objetivos sean ajustados o modificados, según la cultura organizacional de cada empresa.

Para activar el modelo es necesario llevar a cabo el despliegue de los talleres; y para ese fin, dentro de la estructura organizacional se deberá asignar roles, tales como:

- ✓ Grupos de aprendizaje: asesoría o tutores.
- ✓ Grupos líderes: a cargo de talleres.
- ✓ Colaboradores de desarrollo: asistentes.

Los roles sugeridos anteriormente, están orientados a promover las directivas y facilitar el flujo de información a través de una red tácita entre las diferentes dimensiones del modelo.

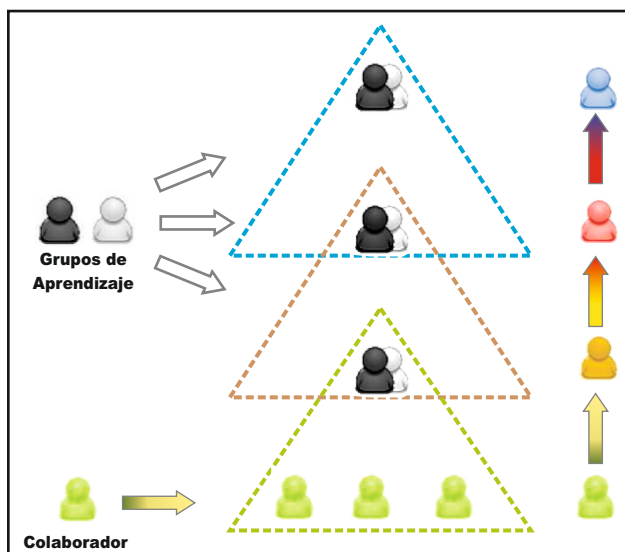


Figura 6: Asignación de roles

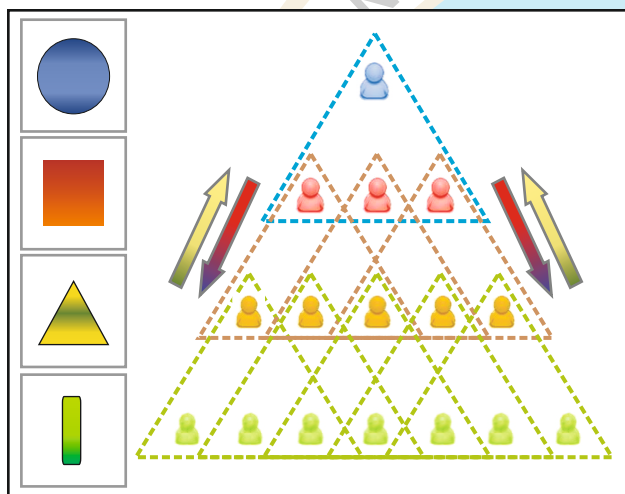


Figura 7: Red tácita de información

Conclusiones

- El Modelo desarrollado permite identificar los elementos claves que debe poseer una Organización Inteligente, y los flujos de información para establecer un círculo virtuoso de aprendizaje continuo.
- La estructura básica de una Organización Inteligente la conforman los miembros que la integran directa e indirectamente, pero es el grado de interacción de esos miembros lo que define y caracteriza a dichas organizaciones.
- El Modelo de Organización Inteligente basado en cuatro dimensiones constituye un camino para mejorar el proceso de formación de los miembros de una entidad, en la medida que los Talleres de Proyectos sean el medio para reforzar conocimientos y estrechar lazos en una Institución.
- Las empresas no sólo buscan cubrir puestos de trabajo necesarios dentro de su esquema

organizacional, sino que han ampliado su espectro de búsqueda enfocado en personas valiosas quienes constituyen el talento real en cada uno de los niveles de su organización.

e) El modelo busca reforzar el desarrollo de habilidades blandas (capacidades necesarias para relacionarse y desempeñarse mejor en el trabajo, así como para reaccionar y responder adecuadamente ante escenarios cambiantes), un filtro importante a considerarse dentro de los procesos de selección de personal.

f) Las personas que conforman las Organizaciones Inteligentes requieren estar motivadas para compartir ideas y conocimientos en forma espontánea; y, en la medida que se identifiquen unas con otras, los objetivos individuales, grupales y organizacionales estarán orientados en una sola dirección.

g) El Modelo de Organización Inteligente ayuda a definir los flujos de entrada tales como valores y aptitudes de los miembros de la organización, así como los atributos de calidad esperados por el Cliente (Sector Público, Sector Privado y Sociedad en general) que busca obtener un producto o servicio acorde a sus necesidades.

h) El proceso de inducción organizacional es clave dentro de un modelo de Organización Inteligente; así mismo, existen factores que determinan su éxito o fracaso. Por ello, no deben tomarse a la ligera los temas a ser tratados en la inducción, el espacio tiempo donde tendrá lugar, el registro de la misma y la asignación de tutores a cargo de dicho proceso.

Recomendaciones

El Modelo de Organización Inteligente es aplicable al tipo de organización que busque la capacidad para aprender y cambiar de forma sostenida en el tiempo.

Recomendable para aquellas organizaciones con procesos colectivos donde se permita generar aprendizaje continuo (interaccionando de forma inteligente con su entorno) y utilizar lo que aprenden para reinventarse en el tiempo. Es también aplicable en las organizaciones que buscan diferenciarse y ser reconocidas a través de una cultura organizacional que identifique a los miembros que la conforman.

Referencias

- Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. Ediciones Juan Granoca S.A., Barcelona-España.
- Alles, M.(2006). Talento Humano y Competencias. Ediciones Granica. Buenos Aires-Argentina.
- Del Carpio, I. (2010). Modelo de Organización Inteligente basado en el Enfoque CRM: Caso UNI-FIIS. Tesis. Lima -Perú.