

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE, LA EDUCACIÓN DEPARTAMENTO DE**  
**ADMINISTRACIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO SEMINARIO SOBRE**  
**DESARROLLO DE PERSONAL**

**EL DESARROLLO DE PERSONAL VS ORGANIZACIONES INTELIGENTES.**  
**LAS EMPRESAS EXCELENTES**

**Prof. David R. Jimenez**

**INTRODUCCIÓN**

Hoy día, frente a la globalización, frente a la nueva sociedad que ya está aquí, la sociedad postcapitalista, la herramienta necesaria para competir, para tener éxito, para salir adelante, ya no descansa en el capital, en la tecnología, sino en el conocimiento del trabajador, sin éste, las máquinas, por avanzadas y sofisticadas que sean, son improductivas. Ahora bien, para que exista un verdadero desarrollo de personal, será necesario la búsqueda del aprendizaje continuo que nos llevará al aprendizaje organizacional, a conocer la organización inteligente, llamadas también organizaciones excelentes, las cuales comprenden una serie de principios tales como: Autonomía, iniciativa, innovación, sin los cuales podrían existir. La importancia del presente estudio descansa entonces, en conocer el conocimiento como fuente de desarrollo individual y la influencia que éste ejerce en las organizaciones por cuanto no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

**EL DESARROLLO DE PERSONAL VS ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Cuando se habla de Desarrollo de personal obviamente estamos haciendo referencia al conocimiento. La formación de recursos humanos altamente competitivos nunca antes había tenido una posición tan importante como la que tiene en los actuales momentos. Es decir en las empresas exitosas con categoría mundial es "orden del día". De igual forma en los países desarrollados el recurso humano es una ventaja competitiva. En efecto, de acuerdo con el economista J.K. Galbraith (1994): "...el dinero era el combustible de la sociedad industrial, pero en la nueva sociedad de la información el combustible es el conocimiento". En consecuencia la formación de recursos humanos es la clave de la competitividad y, el desempleo no es sólo consecuencia de la crisis económica sino de los cambios radicales que produce el conocimiento como fuente de poder. La afirmación del futurólogo Alvin Toffler (1993) referente a esta realidad es inobjetable: "...el acontecimiento económico más importante ha sido el nacimiento de un nuevo sistema para crear riquezas que no se basa ya en la fuerza. sino en la mente..." (Chichi Páez ¿Una Renovación en la Formación de R.R.H.H.? El Carabobeño 18/08/97. P.C-6). D. Weiss (1993) refiriéndose al desempeño superior y a las ventajas competitivas afirma lo siguiente: "...el factor humano se ha convertido en estratégico e inestimable para la empresa, el cual debe desarrollarlo como elemento de ventaja competitiva". Por tal motivo un buen estratega debe estar seguro que su planificación combina adecuadamente los objetivos y metas organizacionales con los programas de adiestramiento y desarrollo de personal. Por cuanto estos últimos programas deben ser la inversión prioritaria de las empresas, debido a que las ganancias de las compañías no las hacen los activos, ni la tecnología, sino la gente. De acuerdo con F.

Davis (1994) ". . . la ejecución de estrategias implica la reestructuración y reorganización de actividades internas en tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr los objetivos planteados..." con esta afirmación, nuevamente se reafirma la importancia de tener personal altamente capacitado y que demuestren una alta motivación al logro. (Chichi Páez: "Estrategia de Empresa y Recursos Humanos". El Carabobeño 22/09/97. P. C-6). es incuestionable entonces, que frente a un mercado cada día más competitivo, frente a los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad por parte de las organizaciones, no hay mejor estrategia que el desarrollo de Recursos Humanos lo cual sólo será posible en la educación para el trabajo, en "la capacitación que ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas"... (Michael Nash: "como incrementar la productividad del Recurso Humano". Bogotá. Colombia. 1991. P. 103).

Al respecto, F. Davis (1994) recomienda la idea que hay que apartarse de esa concepción de que la "gente es el recurso", y recomienda que el conocimiento es, lo que verdaderamente debe ser considerado como el recurso a desarrollar como la única y verdadera ventaja competitiva.

Con estas realidades mundiales comienza a surgir una nueva casta de "guerreros del saber", intelectuales con o sin uniforme consagrados a la idea que el conocimiento es capaz de ganar y de evitar guerras.

Las economías se transforman de un trabajo muscular en declive al trabajo mental en auge. Es decir la fuerza bruta vs. fuerza mental. La productividad cada día se aleja más de los índices cuánticos y se expresa mayormente en conocimiento y servicio. En consecuencia, los especialistas en Adiestramiento deben buscar un rol estelar dentro del mundo organizacional y deben cada día más acreditar experiencia en programas de desarrollo de personal, cuyo objetivo fundamental debe concebirse como el proceso que conduce al "hombre trabajador", mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus posibilidades. Concepciones éstas que tienen mucha vigencia en la afirmación del economista G. Schultz (Premio Nobel de Economía), cuando dice que' .....la más rentable de todas las inversiones que hace la empresa es la realizada en el desarrollo de sus recursos humanos". (Estrategia de Empresas y Recursos Humanos" Chichi Páez. El Carabobeño. 22/09/97. P. C-6).

Desde luego; el proceso de desarrollo individual no puede ir en contra de los fines perseguidos por la organización (Bailén Urdaneta, Orlando: "El Desarrollo de Personal en las organizaciones". 1977. P. 7). Precisamente una organización puede llegar a ser inteligente, cuando los trabajadores que allí laboran tienen conductas coherentes en el logro de los objetivos organizacionales corporativos, por cuanto han aprendido. Se considera el aprendizaje como un cambio de conducta, apoyado por los procesos educativos industriales, los cuales se entienden como la técnica de ayudar a aprender. Por estas razones se piensa que la planificación es aprendizaje y la planificación estratégica organizacional es aprendizaje institucional.

De acuerdo con P. Senge (1992), las disciplinas de las organizaciones inteligentes de aprendizaje son: a) el pensamiento sistémico, b) la construcción de una visión compartida, c) el dominio personal, d) los modelos mentales y e) el aprendizaje en equipo. Agregando dicho tratadista que existen muchos ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y en donde los equipos demuestran habilidades extraordinarias de acción y coordinación. Cuando estos equipos eficientes de trabajo aprenden inteligentemente no solamente producen resultados de calidad sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez (Chichi Páez: "Las Organizaciones de Aprendizaje". El Carabobeño. 29/09/97. P. C-6).

De acuerdo al autor mencionado anteriormente, las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional,

pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Estoy de acuerdo con el planteamiento de algunos directivos, que reconocen que un compromiso con el aprendizaje individual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial, especialmente ante un entorno turbulento, dinámico, amenazante. El presidente de Kyocera (Líder Mundial en Tecnología Avanzada en Cerámica, utilizada en componentes electrónicos), en un discurso pronunciado en Cose Western Reserve University (5 de junio de 1985), señaló entre otros.... "trátase de investigación y desarrollo, administración de empresas o cualquier otro aspecto de los negocios, la fuerza activa es la gente, y la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico... no habrá crecimiento, mayor productividad ni desarrollo tecnológico". "Dominio personal: Carlos Mora Vanegas. El Carabobeño. 01 /09/97. P. C-6). De manera que una empresa real está formada por GENTE, cada una con sus funciones y capacidades distintas y los resultados de la empresa no son sino la resultante de la interacción de todas esas personas (José Carlos Javillo), justamente, de su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente, llamadas también organizaciones excelentes.

### **EMPRESAS EXCELENTES**

Peter y Waterman señalan ocho principios de las empresas sobresalientes que van desde: énfasis en la acción (hágalo, arréglalo, inténtalo), cercanía al cliente, autonomía e iniciativa; productividad, contando con las personas, valores claros y manos a la obra, mantenerse en el negocio mejor que dominar, estructuras sencillas, staff reducido, estira y afloja simultáneo, es decir flexibilidad.

- En las Empresas excelentes sólo existe una forma de tratar a las personas; la confianza.
- Para las empresas de excelencia, el personal o recurso humano es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos que laboran.
- Hay que ofrecer un entorno adecuado en el que se trate a las personas como adultos y se proporcionen posibilidades de realización y seguridad en el empleo llenando el vacío en la persona como consecuencia de las estructuras que son rígidas, originando que los seres humanos realicen trabajos de calidad al sentirse seres de calidad.
- En las empresas con excelencia, los valores implican la convicción de: la importancia de las personas como individuos; ser los mejores, la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superior: la importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes esenciales de un trabajo bien hecho, la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su corolario es la determinación de afrontar la comunicación: la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.
- Las empresas sobresalientes difunden sus sistemas de valores a través de la personalidad de sus líderes, quienes inculcan directamente los valores mediante hechos.
- En las empresas sobresalientes (excelentes) proliferan técnicas individuales que contrarrestan la tendencia normal al conformismo y la inercia, mediante una amplia gama de dispositivos de

actuación que simplifican sus sistemas y fomentan una inquietud organizativa, adoptando adhocracia como forma de vida empresarial.

Mediante la adhocracia las empresas sobresalientes diseñan los mecanismos organizativos que se ocupan de los problemas a través de una amplia red de comunicaciones informales y abiertas, así como del empleo de grupos operativos ad hoc. Su objetivo principal es estar más cerca de sus clientes, la opinión del cliente es básica para todas las actividades de la empresa, no debe ser descuidada.

Cercanía al cliente significa establecer realmente una comunicación directa con cada uno de los clientes para mejorar la calidad del producto y/o servicio.

Estas organizaciones establecen su propio sistema de valores, que es un sólido conjunto de convicciones en el que se basan todas sus normas y acciones; así como su propia cultura organizacional.

Simplificar la estructura, en la mayoría de los casos, a través de divisiones de productos, es la filosofía que siguen las empresas sobresalientes para hacer que funcione con sencillez su estructura organizacional.

- Las empresas excelentes están rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten o fomentan la autonomía, la iniciativa, la innovación. Esto lo logran debido a que viven de acuerdo con sus valores. Crean en el cliente, conceden autonomía y libertad para actuar, viven para la calidad. Saben que la libertad genera responsabilidad, a la vez que sus valores están rígidamente compartidos a través de una comunicación informal intensa y una rápida retroalimentación. (Carlos Mora Vanegas: "Excelencia Organizacional": El Carabobeño. 15/09/97. P. C-6).

Ahora bien, una empresa no puede ser "excelente" en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor. De allí la importancia de la construcción de una visión compartida lo cual alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales que enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo que desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. El Dominio Personal que alienta la motivación personal para aprender continuamente como nuestros actos afectan al mundo y el pensamiento sistémico que permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva; en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor "externo" causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente (sobresaliente) es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes, "Dadme una palanca y moveré el mundo".

De manera que, para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Por "disciplina" no aludo aun "orden impuesto" o un "medio de castigo", sino un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Al igual que en cualquier disciplina, desde la ejecución del piano hasta la ingeniería eléctrica, algunas personas tienen un "don" innato, pero con la práctica cualquiera puede desarrollar un grado de habilidad. La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. "Nunca se llega": uno se pasa la vida dominando disciplinas. Nunca se puede decir: "Somos una

organización inteligente", así como nadie puede decir: "Soy una persona culta". Cuánto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. (Peter M. Senge: "Dadme una palanca y moveré el mundo". La Quinta Disciplina. 1990. Págs. 20-22).

En la nueva sociedad, que ya está aquí (sociedad postcapitalista) se puede asegurar que el que tenga algún conocimiento tendrá que adquirir nuevos conocimientos cada cuatro o cinco años, so pena de quedarse obsoleto. (Peter F. Drucker: "La sociedad de organizaciones". La sociedad Post-capitalista. 1995. P. 65).

Lo mismo sucede con las organizaciones. Una empresa no puede ser "excelente", en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente: siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.

Drucker insiste en la necesidad de la educación, y agrega, que la única forma de retener a los trabajadores del conocimiento, es mediante oportunidades de desarrollo. Las organizaciones con su alta gerencia, con una concepción holística y adaptada a la realidad debe manejar bien el concepto de "aprender a aprender", y se genere constantemente una búsqueda del conocimiento con constante educación, (Carlos Mora Vanegas: Educación en las Organizaciones". El Carabobeño. 06/10/97. P. C-6), por cuanto en la sociedad del conocimiento, la verdadera inversión no es en máquinas y herramientas, es en el conocimiento del trabajador. Sin éste, las máquinas, por avanzadas y sofisticadas que sean, son improductivas. (Peter Drucker; "La Nueva Sociedad del Conocimiento". La Administración. La Organización basada en la información. La economía. La sociedad. 1996. Págs. 239-240).

Ahora bien, los esfuerzos de educación, por supuesto, deben planearse desde la perspectiva de lo que cada organización es, hacia donde quiere ir y sobre la diferencia, en términos de las suposiciones básicas actuales y deseadas, interpretando objetivamente su escenario, necesidades, debilidades y fortalezas. (Carlos Mora Vanegas. Artículo citado. El Carabobeño. 06/10/ 97. P. C-6).

## CONCLUSIONES

El presente estudio, nos ha llevado a hacer, las siguientes conclusiones, veamos:

- Hoy día la formación de Recursos Humanos es la clave de la competitividad.
- Frente al proceso de cambios que estamos viviendo se impone la búsqueda del aprendizaje continuo.
- El capital (el dinero) así como las máquinas y la tecnología, por avanzadas y sofisticadas que sean, son improductivas, sin la presencia del conocimiento del trabajador.
- El aprendizaje organizacional es producto del aprendizaje individual.
- El aprendizaje individual nos lleva al encuentro de la organización inteligente, por cuanto precisamente el Desarrollo de Personal coadyuva a la realización plena del trabajador y en consecuencia al desarrollo organizacional que no es otra cosa, que un proceso, para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.