

# INTERVENTIONS IN HUMAN RESOURCE TRAINING FOR COMPETENCIES WITHIN THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS APPROACH

## Intervenciones para la Formación del Talento Humano por Competencias dentro del enfoque Organizaciones Inteligentes<sup>1</sup>

César A. Valecillos<sup>2</sup>  
Universidad del Zulia

### RESUMEN

En este artículo se describen los resultados de un estudio sobre intervenciones para la propuesta de programas de formación del talento humano por competencias dentro del Enfoque Organizaciones Inteligentes. La fundamentación teórica se sustentó en el Desarrollo Organizacional y los planteamientos de Senge (1994), Lewin (1946), Leboyer (2000) y Obeso (2003). La metodología se insertó en el paradigma cualitativo - interpretativo y la investigación acción. Los resultados dieron cuenta de programas enfocados en las disciplinas de aprendizajes de Senge a objeto de promover cambios y competencias en el personal que coadyuven hacerle frente a los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa moderna en pro de inteligencia organizacional.

Palabras clave: intervenciones, formación del talento humano, disciplinas de aprendizajes y organizaciones inteligentes

### ABSTRACT

This article describes the results of a study on interventions for human talent training programs for competency within the Intelligent Organizations focus. The theoretical foundation is supported by Organizational Development and approaches from Senge (1994), Lewin (1946), Leboyer (2000) and Obeso (2003). The methodology is embedded in the qualitative - interpretive paradigm and action research. Results showed programs focused on Senge's learning disciplines to promote change and competence skills that help staff to cope with the challenges and opportunities facing modern business towards organizational intelligence.

**Keywords:** operations, training of human talent, disciplines of learning and learning organizations

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALYC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM / EBSCO  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB](#) / [www.cvtisr.sk](#) / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / [www.journalfinder.unca.edu](#) / [Yokohama National University Library.jp](#) / [Stanford.edu](#) / [www.nsd.org](#) / [University of Rochester Libraries](#) / [Korea Foundation Advanced Library.kfas.or.kr](#) / [www.worldcatlibraries.org](#) / [www.science.oas.org/infocyt](#) / [www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index](#) / [www.lib.vnu.ac.jp](#) / [www.jinfo.lub.lu.se](#) / [Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université](#) / [Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble](#) / [Biblioteca OEI](#) / [www.sid.uncu.edu.ar](#) / [www.ifremer.fr](#) / [www.unicaen.fr](#) / [www.science.oas.org](#) / [www.biblioteca.ibt.unam.mx](#) / [Cit.chile](#) / [Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries](#) / [www.biblioteca.ibt.unam.mx](#) / [www.ohiolink.edu](#) / [www.library.georgetown.edu](#) / [www.google.com](#) / [www.google.scholar](#) / [www.altavista.com](#) / [www.dowling.edu](#) / [www.uce.resourcelinker.com](#) / [www.biblio.vub.ac](#) / [www.library.yorku.ca](#) / [www.rzbx1.uni-regensburg.de](#) / [EBSCO](#) / [www.opac.sub.uni-goettingen.de](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr](#) / [www.lettres.univ-lemans.fr](#) / [www.bu.uni.wroc.pl](#) / [www.cvtisr.sk](#) / [www.library.acadiau.ca](#) / [www.mylibrary.library.nd.edu](#) / [www.bravv.uonbi.ac.ke](#) / [www.bordeaux1.fr](#) / [www.ucab.edu.ve](#) / [www.phoenicis.dgsca.unam.mx](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#) / [www.serbi.luz.edu.ve/scielo](#) / [www.rzbx3.uni-regensburg.de](#) / [www.phoenicis.dgsca.unam.mx](#) / [www.liber-accion.org](#) / [www.mediacioneducativa.com.ar](#) / [www.psicopedagogia.com](#) / [www.sid.uncu.edu.ar](#) / [www.bib.umontreal.ca](#) / [www.fundacionunamuno.org.ve/revistas](#) / [www.aladin.wrlc.org](#) / [www.blackboard.ccn.ac.uk](#) / [www.celat.ulaval.ca](#) / +++ /  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
[www.revistanegotium.org.ve](#) / [revistanegotium@gmail.com](#)

CONDÉS-CH-0230-11. El autor agradece el apoyo para el desarrollo del mismo.

<sup>2</sup> Lic. en Administración. LUZ (1977). MgSc. En Gerencia de Empresas. URU-Venezuela (1991). Mgs. En Desarrollo Organizacional. Universidad de Monterrey-México (1994). Dr. Ph.D. en Organizaciones Inteligentes. Tecana American University USA. (2010). Prof. Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales LUZ. Maracaibo – Venezuela. E-mail: [cvalecillosg@gmail.com](mailto:cvalecillosg@gmail.com)

### **INTRODUCCIÓN**

En el mundo actual se viene escenificando un proceso de transformaciones sin precedentes que impacta el funcionamiento de las organizaciones obligándolas a aprender más rápidamente que la competencia. Estos cambios signados por la vorágine de la información, la volatilidad de los mercados y la dificultad por mantener la competitividad con altos estándares de calidad pautan momentos decisivos para sobrevivir o sucumbir, lo que ha llevado a recurrir a intervenciones de Desarrollo Organizacional para facilitar el cambio y aprendizaje organizacional considerando enfoques dinámicos y flexibles en el que se destaca el de la Organización Inteligente.

La gestión de tales acontecimientos y a la velocidad que demandan los usuarios, difícilmente podrá seguir siendo ventiladas oportuna y eficazmente únicamente como lo han venido haciendo tradicionalmente las personas investidas de autoridad formal y a cargo de las líneas de mando. Para ello se requiere un esfuerzo cognitivo y colectivo de manera que el sistema humano cultural aprenda organizacionalmente nuevas competencias y se movilice creativamente a incorporarse como un todo en respuesta a las nuevas demandas. En tal sentido, Kotter y Cohen (2002) afirman que el liderazgo ya no puede seguir siendo ejercido por una sola persona dada la complejidad que enfrentan las organizaciones, requiriéndose el concurso de todos para hacerle frente a los desafíos del cambio.

La formación del talento humano, en los aludidos enfoques, postula la inversión en programas de capacitación en las llamadas disciplinas de aprendizaje para el logro de inteligencia organizacional. En tal sentido, Peter Senge (1990), pionero de tales planteamientos, señala que ello traería como resultado un perfil normalizado de múltiples competencias exhibido en los individuos con una visión compartida, nuevos esquemas cognitivos y mapas mentales, la motivación por la excelencia personal, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico. Tales competencias abonarían un terreno fértil para la construcción de Organizaciones Inteligentes, conceptualizaciones que han venido consolidándose en el campo del pensamiento administrativo en respuesta a las nuevas condiciones históricas y retos contemporáneos. El citado autor, en su obra "La Quinta Disciplina", puntualiza que las organizaciones que quieren aprender para adaptarse a un entorno altamente cambiante, requiere de personas con una "perspectiva sistémica", con "modelos mentales abiertos" y dispuestos al diálogo permanente con el fin de alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear la acción a propósitos comunes; la gestión del cambio no puede ser orquestado por una sola persona, sino por toda la comunidad que vive y participa activamente en equipo en la organización.

Operativamente se señala, dentro de ese enfoque, que las organizaciones para lograr productividad y competitividad en escenarios complejos deben avocarse a desarrollar competencias en su personal mediante programas enfocados en las disciplinas de aprendizaje, lo cual constituye una alternativa que les permitirían tener una amplitud de miras y desempeños colectivos, más allá de lo prescrito en la descripción de cargos convencional, de manera de emplear el conocimiento como materia prima y recurso mental para expandir sus competencias al logro de máximas aspiraciones. De esta forma dispondrían de una mejor comprensión de la realidad existente, fuerza y voluntad para desarrollar sus potencialidades y alinearlos a la misión de la organización. Este esfuerzo, desde una perspectiva de organización inteligente, se traduce en ajustes adaptativos a las rutinas existentes y la generación de capacidades dinámicas que le permiten a la organización ser capaz de adaptar, actualizar y/o renovar sus recursos y potencialidades sobre los que se sustenta su competitividad. Leiva (2010).

Correlativamente las competencias en las disciplinas de aprendizaje coadyuvan el logro de la llamada inteligencia organizacional. La cual es definida por Obeso (2003) como “el resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización. En esa situación cada persona ha aprendido un modelo interpretativo que le permite no solo saber lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo están atento a lo que los otros hacen y lo interpretan, ajustando constantemente su comportamiento al de ellos de manera de suplir la falla de alguno y velar porque se realice lo adecuado a los intereses requeridos (inteligencia organizativa). Asimismo los actores aprenden a estar atentos a eventos imprevistos que pueda ocurrir y están prestos a adaptar el comportamiento a la nueva situación”.

Los planteamientos precedentes prescriben un escenario ideal para hacerle frente a los nuevos retos. Sin embargo, por razones de desconocimiento la mayoría de las organizaciones no saben como planificar los cambios requeridos y como a través de la función de recursos humanos instrumentar programas de capacitación que le permitan a su personal aprender competencias en el marco de las disciplinas de aprendizaje inteligente.

Los valores, procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional ofrecen un calidoscopio de posibilidades para la gerencia del cambio, las transformaciones requeridas en el sistema humano cultural y constituyen el camino para el aprovechamiento de las bondades que plantea el Enfoque Organizaciones Inteligentes. Los mismos se operacionalizan a través de las llamadas formas de intervención en los individuos, grupos, estructura y tecnología de la organización.

Dentro de ese portafolio de posibilidad existen intervenciones que se pueden apuntalar a direccionar programas para la formación de competencias del talento humano enfocados en las disciplinas de aprendizaje para el logro de inteligencia organizacional. Cummings & Worley (2007).

En tal sentido, se efectuó una investigación cuyo objeto se refirió a intervenciones para la propuesta de programas de formación del talento humano por competencias, dentro del Enfoque Organizaciones Inteligentes. Ello con la finalidad de concientizar a las autoridades competentes de organizaciones de nuestro medio a incorporar en dichos programas el aprendizaje de las cinco disciplinas que plantea Peter Senge (1990). Para tales efectos se apeló a las herramientas que proporcionan el Desarrollo Organizacional y el Enfoque Organizaciones Inteligentes. El primero para su consideración en lo atinente a las intervenciones requeridas para la efectividad del cambio y al segundo para la formación de competencias en las disciplinas de aprendizajes y el logro de Inteligencia Organizacional.

En tal sentido se propusieron los siguientes objetivos:

1. Efectuar una revisión documental sobre los fundamentos teórico-conceptuales del Desarrollo Organizacional y el Enfoque Organizaciones Inteligentes vinculándolos con programas de formación del talento humano.
2. Examinar en las organizaciones a intervenir las necesidades de formación del talento enfocadas en el aprendizaje de las cinco disciplinas que plantea Senge: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento Sistémico.
3. Determinar las formas de intervención de Desarrollo Organizacional más oportunas para concientizar a las autoridades competentes a incorporar en los programas de formación del talento humano el aprendizaje de las disciplinas que plantea Senge.
4. Especificar las estrategias instruccionales y contenidos requeridos en los programas de formación del talento humano para enfocar el aprendizaje del personal en las disciplinas de Senge.

El estudio se insertó en el Proyecto de investigación "Intervenciones para el Diseño de Programa de Formación del Talento Humano por competencias bajo el Enfoque Organizaciones Inteligentes". Registrado en el CONDES (Consejo de Desarrollo, Científico Humanístico y Tecnológico de la Universidad del Zulia), bajo el número VAC-CONDES-CH-0230-11. Los programas correspondientes contaron

con el Aval de la Universidad del Zulia, lo que posibilitó que los certificados expedidos a los participantes fueran otorgados por las autoridades competentes.

La intervención se realizó en organizaciones del sector público y privado, localizadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, comprendió el período 2009 – 2013 y abarcaron el área médico asistencial, enfermería, examen de muestras biológicas, educación superior, asistencia médica odontológica, informática y servicios generales.

A continuación y para mostrar la interconexión entre las partes del artículo, se presentan sucesivamente los referentes teóricos, la metodología, la presentación de los resultados y las conclusiones. En la primera se describen las teorías, conceptos e ideas que soportaron el objeto de estudio. En la segunda se muestra la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, especificando: el diseño de la investigación, la población o universo considerado y las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos. Los resultados arrojados por el estudio, en atención a los objetivos propuestos se presentan en el apartado correspondiente. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas producto del desarrollo del estudio.

### **REFERENTES TEÓRICOS**

El estudio se sustentó en los planteamientos del Desarrollo Organizacional, el Enfoque Organizaciones Inteligentes, las disciplinas de aprendizaje de Senge, la Inteligencia Organizacional y la teoría de las competencias.

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los autores Lewin (1951), Lippitt, (1958), Burke (1994), Shein (1981), Beckard (1969), Porras (1992), Audirac, (1994), French y Bell (1995), Cummings & Worley (2007) entre otros, comparten planteamientos en cuanto a que el Desarrollo Organizacional conforma un conjunto de valores, procesos y tecnologías para los cambios requeridos en las organizaciones para la productividad y competitiva del negocio al mejorar el funcionamiento a través de los estilos de administración, desarrollo de múltiples competencias para el personal y la mejora del clima y la cultura organizacional.

Se operacionaliza mediante las denominadas formas de intervención en los individuos, grupos, procesos, tecnología y estructura como la base de conocimientos para planificar y poner en práctica programas de cambio efectivos. Las mismas conforman estrategias educativas, empleando los más amplios medios posibles de las ciencias de la conducta, acerca de que se debe hacer y

cómo hacerlo para generar cambios planificados en los sistemas humanos. Por otra parte, facilitan las condiciones necesarias para que el sistema cliente se sensibilice y pueda percibir un problema o área de oportunidad lo suficientemente prioritario o insatisfactorio que motive a una acción, y una vez percibida la situación generar la suficiente energía para llevar a cabo la acción; las ventajas del cambio son percibidas y valoradas por los destinatarios como superiores a las ventajas perdidas y a las desventajas asociadas al cambio. Cummings & Worley (2007)

El Desarrollo Organizacional, constituye una de las escuelas del pensamiento administrativo que ha aportado conocimientos y técnicas para la explicación del fenómeno organizacional en lo atinente al Cambio planificado. Mancebo (2000)

### **FORMAS DE INTERVENCIÓN**

Las intervenciones constituyen la esencia de la tecnología del Desarrollo organizacional y opera mediante actividades educativas en los diferentes subsistemas del organismo, en principio iniciadas por un agente o consultor externo con la intención de desplegar estrategias que fortalezcan al sistema cliente para cristalizar los esfuerzos de cambios. Existen un considerable número de formas de intervención que aplican durante el proceso del cambio, el cual contempla sucintamente una fase de descongelamiento, la del cambio propiamente dicho y el recongelamiento. Lewin (1951). Estratégicamente se inician con las destinadas a la sensibilización e involucramiento del personal clave de la organización para generar su compromiso, impulso y modelaje en el cambio. Pudiendo proseguir otras al resto del personal para el aprendizaje de competencias para el mejor desempeño de sus funciones, los cuales se pueden estructurar en programas de formación del talento humano de diferentes modalidades. Las intervenciones implican programas educativos para el aprendizaje organizacional a los efectos de ayudar a hacer, pensar, reflexionar o decidir según sea el caso. Betancourt (2012)

Kolb (1976), plantea que existen diferentes formas de intervención las cuales se diferencian según el nivel de profundidad de implicación individual en el proceso de cambio, según la accesibilidad a datos validos y relevantes, de acuerdo al grado de necesidad de obtener y confrontar percepciones entre diferentes individuos y en atención al grado en que los efectos de la intervención se manifiestan sobre cada una de las personas. Las intervenciones tocan al individuo, el grupo o la organización en aspectos diferentes de su funcionamiento, por lo que exigen diferentes clases y grados de compromiso por parte del sistema - cliente y niveles de habilidades y capacidad por parte de quien las ejerce, para establecer



un modelo conceptual y relacionar racionalmente las estrategias con los problemas de cambio en las organizaciones.

El calidoscopio de formas de intervención varía de acuerdo a las necesidades y los requerimientos de los cambios, identificándose genéricamente las formas de intervención parciales y las totales. Las parciales aplican en la dimensión individual, intragrupal e intergrupala. En el caso de las formas de intervención individual el foco del cambio es el ser, saber, hacer y servir del recurso humano de la organización y se instrumentan con el propósito de ayudarlos pensar, reflexionar, comprender y tomar decisiones mas efectivas. Las intervenciones totales aplican para de mayor complejidad, identificándose las intervenciones para la cultura, los valores y el clima organizacional. Valecillos (2011).

Dado el objeto de la investigación se destacaron las siguientes:

### **INTERVENCIONES PARA LA SENSIBILIZACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DE LOS LÍDERES EN EL CAMBIO**

Estas estrategias pueden destinarse a examinar y mejorar la productividad personal (actitudes y energía) del dueño y líderes de la organización y su compromiso con el cambio, el cual puede llevar a revisar y establecer una nueva misión para la organización, la definición de objetivos y metas o el establecimiento de acciones para la capacitación del personal. Específicamente las estrategias de intervención se dirigen a sensibilizar al (o los) líder (es), a revisar a nivel intrapersonal su manera de proceder cotidiana, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a impulsar el cambio en la organización. Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza que se tiene de sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibiliten revisar la auto-percepción, su nivel de autoestima y su grado de toma de conciencia. Posterior a los ejercicios se comparte la experiencia y aprendizajes. La finalidad de este programa es revitalizar al líder, darle confianza y canalizar su energía en el cambio requerido por la organización para la mejora de su funcionamiento. Da Silva (2002).

### **INTERVENCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS**

Los aprendizajes en este tipo de intervención están centrados en los colaboradores individuales de la organización. Son trabajos encauzados a la vida personal y a la carrera profesional mediante el análisis del desempeño del individuo de su funcionamiento en su dimensión privada, de pareja, familiar y en su comunidad. El individuo efectúa un diagnóstico de sus áreas de oportunidad y diseña un plan a largo plazo para librarse de sus debilidades y amenazas. Estas

intervenciones se pueden considerar como complementos estructurales de los programas de capacitación que llevan a la práctica las organizaciones a través de la función de recursos humano y buscan un aprendizaje conceptual/cognoscitivo/teóricos para una competencia particular de manera de trabajar la motivación y compromiso y complementar las competencias que se aspiran desarrollar en los mismos. Valecillos (2001).

En el presente estudio las estrategias para encausar al personal clave de las organizaciones intervenidas a invertir recursos en programas de formación del talento humano en competencias enfocadas en las disciplinas de aprendizajes de Senge, se fundamentaron en la forma de intervención descrita anteriormente.

### **INTERVENCIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

Estas intervenciones se vinculan con los planteamientos de los nuevos enfoques acerca de la inteligencia organizacional en cuanto a proporcionar competencias al sistema humano cultural para mejores desempeños colectivos para responder la empresa a la complejidad e incertidumbre del entorno. Se enfocan al aprendizaje del talento humano colectivo orientados a desarrollar estructuras y sistemas conexionados para una mayor adaptación al cambio. El aprendizaje de estas competencias organizacionales se facilitan mediante las disciplinas de aprendizaje de Senge (1994). En los albores del siglo XXI fue donde se planteo que las organizaciones que logren desarrollar procesos de aprendizaje en su sistema humano cultural para adaptarse a las implicaciones de las fuerzas externas y enfrentar los cambios tecnológicos, tecnologías de información, competencia por los recursos y la sociedad de la información son las que sobrevivirán a la dinámica del cambio.

Senge (1995) abrió las puertas mediante el concepto de organización que aprende, o inteligentes proponiendo cinco disciplinas para encontrar este camino: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. El concepto de organizaciones que aprenden guarda una gran semejanza con los fundamentos del desarrollo organizacional, al plantear un sistema integrado de aprendizaje colectivo para la resolución de problemas en el trabajo diario, la integración del conocimiento interno, la continua innovación y experimentación, así como la integración de la información externa en las actividades diarias, reconociendo los errores y aprendiendo de ellos. Igualmente, proponen estructuras flexibles y permeables, sistemas de información eficaces y sistemas de recompensas que apoyen la creatividad y experimentación, la correcta gestión del recurso humano y un clima de igualdad para garantizar el éxito de la organización. En la práctica tales



competencias coadyuvan la articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización, lo cual se relaciona con el concepto de inteligencia organizacional que plantea Obeso (2003).

### **ENFOQUE ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Según Bernal (1992) el enfoque de la organización inteligente guarda una estrecha relación con el desarrollo organizacional, hasta el punto que es la vía para la construcción de organizaciones inteligentes. Dicho enfoque corresponde a una concepción acerca del cambio para la construcción de organizaciones abiertas al aprendizaje. El citado autor destaca que a finales de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia para el cambio organizacional y a partir de planteamientos que coinciden en la necesidad de programas de formación del talento humano para el aprendizaje organizacional que generen procesos de innovación y desarrollo, lo cual le imprime al sistema la capacidad de procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder efectivamente a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Swieringa (1998) en relación a la naturaleza del cambio dentro de la perspectiva de la organización inteligente y su efecto en el desarrollo e innovación, plantea: década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar los nuevos paradigmas de dirección sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la innovación y al desarrollo organizacional.

Los pilares básicos del enfoque organizaciones inteligentes están constituidos por unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y el recurso humano, unos procesos de acción y una serie de intervenciones para el aprendizaje e inteligencia organizacional y el cambio en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operaciones y el ambiente físico. Ferrer (1996).

En cuanto a la formación del talento humano dentro de la perspectiva de las organizaciones inteligentes se plantea que de esa forma se facilitaría que el personal disponga de una mejor comprensión de la realidad existente, proporcionándoles de la fuerza y voluntad para desarrollar sus potencialidades y alinearlos a la misión de la organización. Leiva (2010).

### **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL**

Planteamientos acerca de la inteligencia organizacional y derivados de las competencias que adquiere el personal cuando participan en programas enfocados en las disciplinas de aprendizaje de Senge, son los de Obeso (2003). Los mismos son anteceditos por las interrogantes: ¿Tienen inteligencia las organizaciones? ¿Se puede aprender la inteligencia organizacional? ¿Se puede convertir una organización poco inteligente en una organización inteligente?

En tal sentido, el autor citado interpreta el aprendizaje de la inteligencia organizacional como: “resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización. En esa situación no basta que cada persona sepa hacer lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, ajustando constantemente su comportamiento a los comportamientos de los otros (inteligencia organizativa). Ese conocer lo que los otros hacen forma parte de un modelo mental interpretativo común y aprendido en un contexto social particular denominado comunidad de aprendizaje”. Obeso (2003:16). Y acota para señalar lo que no hace a una organización inteligente, lo siguiente: “Una organización con conocimiento puede no ser una organización inteligente, o lo que es lo mismo, el conocimiento organizativo no es lo mismo que la inteligencia organizativa. El conocimiento no implica acción, la inteligencia sí. La seguridad y la confianza son el resultado de las interconexiones de los conocimientos y comportamientos parciales de los individuos y de la intensidad con que se mantengan las interconexiones. Cuando los individuos actúan con modelos interpretativos distintos baja la inteligencia organizativa. La inteligencia organizativa depende de la fuerza de las conexiones entre los actores, de sus modelos mentales y de mantener una atención constante.” Obeso (2003:17)

En relación a los señalamientos que hacen a una organización inteligente, el autor destaca: Para que la organización no baje su inteligencia organizativa y mantenga su intensidad de conexión los individuos deben aprender a desarrollar habilidades de relación y a estar en constante alerta. Para ello tienen 1ro. Que aprender que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros; tienen por tanto que tener una representación del sistema global en su mente (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento) y en 2do. Lugar tienen que interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, tienen que subordinar su acción a la del conjunto. La atención por su parte significa actuar en todo momento en estado de alerta, actuar tomando en consideración las expectativas de los otros, actuar integrando sentimientos, pensamientos y deseos del conjunto.

Finalmente indica: En una organización inteligente los actores deben aprender a estar atentos a eventos imprevistos que pueda ocurrir y adaptar el comportamiento a esa situación. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Cuando baja en algún actor del sistema baja en la cadena, presentándose el peligro a no ser que la atención del resto rediseñe el sistema de conexión, supla la falla y continúe el flujo normal de respuestas. Si no ello no ocurre, la organización se vuelve menos inteligente, menos fiable.

### **ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

Uno de los conceptos esenciales analizados en el estudio y referido en el presente artículo, en cuanto a intervenciones para la propuesta de programas de formación del talento humano por competencias es el de la Organización inteligente. En tal sentido, dicho término fue acuñado por primera vez en la Universidad de Harvard durante la década de los sesenta, significando con ello un modelo de respuesta de algunas organizaciones que habían aprendido introducir rápidamente el cambio en ella. Las mismas utilizaban un sistema de aprendizaje de doble bucle, muy bueno para organizaciones con capacidad de aprender; pues permite obtener una visión profunda, superior a la situación planteada convencionalmente y una capacidad para cuestionar las normas operativas, Argyris (1978).

La idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa dando inicio a una de las escuela del pensamiento de la Administración ante la necesidad que tienen algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal que allí labora, generando un valor agregado producto del conocimiento que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la gente, bajo una gerencia adecuada, y utilizando la información como insumo, resulta exitoso. Valdés (1996)

En este mismo sentido, Davalo (1992), señala que toda organización o institución que pueda ofrecer productos y servicios bajo el conocimiento de quienes la integran, se convierte en una organización inteligente.

Todos estos planteamientos destacan las organizaciones inteligentes como aquellas dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente pues el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, manejan la información como materia prima y el conocimiento como recurso mental para el exitoso cumplimiento de su labor.

Por su parte Bernal (1992), manifiesta que una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones mas importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y

de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. Planteamiento que destaca la energía que muestran los individuos de la organización en querer aprender para contribuir al desarrollo y crecimiento.

Las organizaciones inteligentes o de conocimiento son las que están más aptas para asumir los cambios en los cuales están envueltas las organizaciones de hoy día. Estas son las que están dispuestas a aprender continuamente en función de sus capacidades para crear su futuro a través de un nuevo estilo de gerencia, el cual las capacite para ver las totalidades en vez de las partes por separado. Específicamente están caracterizadas, según Senge (1994), por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son: 1) el dominio personal de la gente en la organización, 2) el desarrollo de modelos mentales, 3) la implementación de visiones compartidas y, 4) por el aprendizaje en función de la formación de equipos y por 5) un pensamiento sistémico que las unifique.

Para Boyett y Boyett (1999), “organizaciones inteligentes” o en constante aprendizaje son contextos en que los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes y consisten en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intraorganizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

### **COMPETENCIAS**

Las competencias constituyen un importante tema en los programas de formación del talento humano. Refiere atributos que deben poseer los individuos. En este contexto cobra relevancia la formación por competencias, con el fin de satisfacer la necesidad de calidad y pertinencia que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. UNESCO (1996).

Para mantener la sustentabilidad de la ventaja competitiva y la productividad ante los retos y desafíos que impone el cambio en los nuevos tiempos las organizaciones necesitan asumir la formación de competencias de su talento humano, ello implica, un proceso de aprendizaje permanente, individual y

colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” CONOCER (1996).

Leboyer (2000), señala que las Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

El término “Competencias” representa una combinación de atributos con respecto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas y responsabilidades- que describen el nivel o grado de suficiencia con que una persona es capaz de desempeñarlos. Tuning (2000).

La OIT (2000), define el término competencias como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente y bien identificada. Las Competencias también pueden ser vistas como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello.

En los estudios sobre el tema de las competencias se observa una diversidad de enfoques, entre los cuales se identifican el: Conductista, Funcionalista y el Constructivista. Brevemente veamos la especificidad de cada uno de ellos:

**Enfoque Conductista:** las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado.

**Enfoque Funcionalista:** las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo para contribuir en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes.

**Enfoque Constructivista:** las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. Concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal. Se pone de relieve la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr un mejor

desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas.

**Enfoque organizaciones inteligentes.** En este enfoque se plantea las competencias a partir del aprendizaje organizacional. Dado que la organización es un sistema integrado de procesos, los resultados mejoran cuando todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional. Solo a través de un enfoque hacia el aprendizaje organizacional se tendrá el valor y la voluntad para cambiar el estatus quo y canalizar los procesos hacia resultados y proyectos específicos deseados, y ello es el leitmotiv del enfoque de competencias de organizaciones inteligentes.

En las consideraciones realizadas en los citados enfoques, estas pueden clasificarse en genéricas o transversales, específicas y organizacionales. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades, las segundas destinadas a funciones o tareas específicas y los terceros productos de la acción colectiva. Boyatzis (2000)

**Las competencias genéricas,** refieren aspectos genéricos de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades que debe tener cualquier persona antes de incorporarse al mercado laboral.

**Las competencias específicas,** han sido definidas como los atributos que deben adquirir los futuros graduados durante la estancia en la universidad y deben ser definidas por la experiencia propia de la titulación que se ha adquirido.

**Competencias organizacionales,** son atributos producto de un proceso colectivo. Están al servicio de la toda la organización, no solo alguien hace mejor el trabajo sino, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente, la competencia colectiva está enfocado a aumentar el desempeño de los miembros perteneciente a una organización, con la competencia colectiva se logra más que la suma de las competencias individuales, finalmente, colectivo facilita los procesos de desarrollo e innovación.

## **METODOLOGÍA**

El tipo de estudio desarrollado es descriptivo, documental, expo facto y de campo. Se asume un diseño cualitativo - interpretativo y de investigación acción. La razón que justifica la consideración de la primera perspectiva viene dada por la naturaleza del objeto de estudio el cual tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos relacionado con su quehacer en las organizaciones humanas. Fernández (1995).



En el caso de la segunda, permite enmarcar intervenciones en los hechos sociales como dinámicos y sujetos a los cambios que el mismo proceso genere, posibilitando la generación in situ de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados para la movilización y el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio. En la investigación acción "el conocimiento práctico no es el objetivo sino el comienzo". El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta del método, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de acción. Lewin (1946).

La población o universo de estudio estuvo conformada por 20 representantes de organizaciones públicas y privadas del Municipio Maracaibo, quienes se desempeñan en su mayoría como gerentes de recursos humanos, los cuales constituyeron el conjunto de todos los elementos, seres u objetos que contienen las características, mediciones u observaciones requeridas en una investigación dada, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sierra (2004).

Considerando los planteamientos de Tamayo y Tamayo (2004) en cuanto a que la población se clasifica según su número en finita, cuando el universo es igual o inferior a cien mil unidades, y según su función, la población es accesible ya que al ser reducida en tamaño y al estar ubicada en un área geográfica susceptible de ser abordada por los investigadores, será posible desarrollar el estudio sobre la totalidad de los miembros del universo. En tal sentido, las personas pertenecientes a la población fueron encuestadas en su totalidad mediante un censo poblacional, prescindiéndose del uso del muestreo y de muestra alguna. Henríquez (2002).

En cuanto a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos se empleo en 1er. Lugar una ficha de análisis de contenidos a objeto de revisar los fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema en estudio y en 2do. Lugar se elaboró una entrevista semi estructurada a los efectos examinar las necesidades de formación del talento humano vinculadas con las disciplinas de aprendizaje de Senge, asimismo, se buscó determinar las formas de intervenciones requeridas para concientizar a las autoridades competentes y finalmente, identificar las estrategias instruccionales y contenidos a considerar en los programas para el aprendizaje de las competencias correspondientes. Dicha entrevista se dirigió a los dueños y responsables de las unidades o departamentos de recursos humanos de las organizaciones intervenidas.

## **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La presentación de los resultados obtenidos mediante los instrumentos: Ficha de análisis de contenidos y la Entrevista dirigida al personal competente de las organizaciones intervenidas, se describen a continuación:

A los efectos de dar respuesta al objetivo No. 1, en cuanto a efectuar una revisión documental sobre los fundamentos teórico-conceptuales del Desarrollo Organizacional y el Enfoque Organizaciones Inteligentes vinculándolos con programas de formación del talento humano, se evidenció que existen referencias sobre el tema y sus impulsores, pero es escasa la información que manejan muchos sobre ella, particularmente en lo referente a formas de intervención para el cambio organizacional orientadas al aprendizaje de competencias organizacionales. La formación de competencias en las disciplinas de aprendizaje está relacionado con ciertas aptitudes que pueden desarrollarse en las personas y hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere, ello coadyuva la inteligencia organizacional y la construcción de organizaciones inteligentes, lo cual implica un esfuerzo compartido de todos los que la conforman. Obeso (2003).

Para dar respuesta al objetivo No. 2, en cuanto a examinar en las organizaciones a intervenir las necesidades de formación del talento enfocadas en el aprendizaje de las cinco disciplinas que plantea Senge: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento Sistémico, se evidenció que donde hay mayor confrontación y debilidad es sobre modelos mentales y visión compartida como base, que influye en las demás disciplinas, siendo estas, las que de una manera hace que el aprendizaje en equipo y el dominio personal no se de manera resaltante o presente notoriamente, porque existen paradigmas que no permiten que sucedan. La visión compartida, en parte la alta gerencia la conoce y reconocen los trabajadores, pero a su vez hay un gran margen de respuestas que dicen que existe poco conocimiento de los intereses y visiones del equipo de colaboradores, siendo una brecha en la puesta en práctica de toda la teoría revisada.

Para el logro del objetivo No. 3, en lo referente a determinar las formas de intervención de Desarrollo Organizacional más oportunas para concientizar a las autoridades competentes a incorporar en los programas de formación del talento humano el aprendizaje de las disciplinas que plantea Senge, las mismas resultaron ser:

Sensibilización e involucramiento de los líderes en el cambio. Esta estrategia de intervención destinada a sensibilizar a los líderes a revisar a nivel intrapersonal su

manera de proceder para tomar conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona y evaluar su disposición a impulsar el cambio en la organización, se aprovecho para concientizar a los dueños de la organización y responsables de la función de recursos humanos a invertir recursos en programas de formación del talento humano por competencias en las disciplinas de aprendizaje de Senge. La misma se desarrollo mediante una reunión programada, mediante agenda y comunicación directa, en un ambiente convenido y adecuado de la empresa. Se consideraron los modelos teóricos: Imágenes de la organización, Morgan (1991). Cómo ocurren los cambios en las organizaciones, Vidal (1989) y Percepción de la realidad, Verduzco (1994). Tales modelos sirvieron para captar el interés, comprensión del estado de cosas de la empresa, causalidad de los problemas y la necesidad de aprendizaje sistemático por parte del personal de competencias organizacionales como alternativa de solución. Finalmente, se estableció un contrato psicológico para facilitar el compromiso en los cambios requeridos por parte de los líderes de la organización asistida.

Intervenciones para el mejoramiento de las competencias de las personas. La estrategia en este tipo de intervención se centró en los colaboradores individuales de la organización, dirigiéndose en principio a los responsables de las unidades o departamentos de Recursos Humanos para que fluyera a través de ellos al resto del personal. El propósito de esta intervención fue trabajar la motivación y compromiso de manera que en los programas de capacitación de la empresa se incluyan contenidos relacionados con el aprendizaje de las disciplinas de aprendizaje de Senge. La misma se desarrollo mediante una reunión programada, mediante agenda y comunicación directa, en un ambiente convenido y adecuado de la empresa. Se consideraron los modelos teóricos: Modelo de aprendizaje por experiencias. Kolb (1976) y el Modelo Tridimensional de procesos. Scheim (1981)

Finalmente para satisfacer el objetivo No. 4 en cuanto a especificar las estrategias instruccionales y contenidos requeridos en los programas de formación del talento humano para enfocar el aprendizaje del personal en las disciplinas de Senge, los mismos se detallan a continuación:

Para la disciplina Visión Compartida la estrategia instruccional tiene como propósito redimensionar la visión de la organización donde se desempeña el personal posibilitando que cada individuo se sienta parte del mismo y contribuye a desarrollar la conciencia de pertenencia a la empresa, de ser parte importante de ella. Esta estrategia persigue que las personas visualicen su contribución con la misma y coadyuve el logro de la visión de la empresa. La puesta en práctica de la dinámica de grupo “reformulación de la visión de la empresa por el personal” contribuye a la formación de competencias visión compartida. Valecillos (1995).

Para la disciplina Pensamiento Sistémico la estrategia instruccional corresponde a acciones dirigidas al aprendizaje organizacional de lo que algunos autores han llamado las perspectivas, que no son otras que lleven al personal a ubicar a las dependencias de la empresa como sistemas dentro del sistema participante. Al asumir a la dependencia como sistema interactuante en otro mayor, posibilita detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve) y las fortalezas y debilidades (sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común. Valorar que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas entre sí. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de altos y bajo apalancamiento. Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. La puesta en práctica de la dinámica de grupo “El Dilema de los Departamentos” contribuye a la formación de competencias pensamiento sistémico. Valecillos (1995).

Para la disciplina Excelencia Personal la estrategia instruccional tiene que ver con actividades destinadas a que los individuos aprenden asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades produce conocimiento dentro de la dependencia, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite que se responda a los requerimientos y expectativas de los otros sistemas con los cuales se relaciona. La puesta en práctica de la dinámica de grupo “Planeación de Carrera y Vida” coadyuva esta disciplina. Valecillos (1995).

Para la disciplina Modelos Mentales la estrategia instruccional busca desarrollar un modelo mental abierto al cambio e interpretativo donde los individuos aprenden habilidades de relación y a estar en constante alerta. Aprenden que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros. Aprenden a tener una representación del sistema global en su pensamiento (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento). Aprenden a interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto. La puesta en práctica de la dinámica de grupo “Supervivencia en el desierto” contribuye a la formación de competencias modelos mentales. Valecillos (1995).

Para la disciplina Trabajo en Equipo la estrategia instruccional para los programas de formación del talento humano consiste en fomentar la comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se desarrolla la acción innovadora y aparece el “nosotros” como concepto de equipo de trabajo. Esta estrategia está dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. El equipo de la dependencia o departamento aprende a ser competente en la medida que el personal percibe satisfacciones psicológicas por sus actuaciones, aprenden a desarrollar valores centrados en “nosotros”. Se trabaja a nivel de sus comunicaciones, colaboración, empatía, cooperación y liderazgo interpersonal. La puesta en práctica de la dinámica de grupo “formación de la comunidad de aprendizaje” esta en sintonía con esta competencia. Valecillos (1995).

Las organizaciones intervenidas fueron:

1. Hidrológica de Maracaibo y San Francisco
2. Policlínica Maracaibo
3. Hospitalización Falcón
4. Policlínica Amado
5. Centro Clínico Materno Pediátrico Zulia
6. Unidad de Diagnóstico Zulia
7. Unidad de Cardiología Zulia
8. Despachos Rectorales de la Universidad del Zulia
9. Servicio Médico Odontológico de LUZ
10. Consejo de Desarrollo, Humanístico y Científico CONDES
11. MARASISTEMAS C.A.
12. Colegio de Bioanalistas del Estado Zulia COBIOZUL
13. LEMIRAGE C.A.
14. Laboratorio Clínico del Hospital Universitario
15. Laboratorio Clínico Jiménez Linch
16. Laboratorio Clínico Especialidades del Zulia LABCEZCA
17. Laboratorio Clínico Juana de Avila
18. Laboratorio Clínico Centro Médico de Occidente SERLACO
19. Unidad de Especialidades del Lago UDELCA
20. Centro Oncológico de Occidente

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos y los objetivos del estudio, se establecieron las siguientes conclusiones:

1. La revisión documental proporcionó elementos interesantes que plantean que se han de considerar aspectos básicos, teórico-metodológico, para la propuesta de programas de formación del talento humano por competencias, enfocados en las disciplinas de aprendizajes de Senge, lo cual pueden llevar a las organizaciones a responder adecuadamente a los retos que demanda el contexto en los tiempos contemporáneos.
2. Las disciplinas de aprendizaje de Senge aluden cinco competencias en el personal, a saber: visión compartida, excelencia personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.
3. Las competencias en las disciplinas de aprendizajes facultan al personal a efectuar ajustes adaptativos en las rutinas existentes y la generación de capacidades dinámicas que le permiten a la organización ser capaz de adaptar, actualizar y/o renovar sus recursos y potencialidades sobre los que se sustenta su competitividad y ventaja comparativa.
4. Se observa una relación entre la conceptualización sobre lo que se denomina inteligencia organizacional y las competencias en las disciplinas de aprendizaje de Senge.
5. Los valores, procesos y tecnologías del Desarrollo Organizacional ofrecen formas de intervención particulares para concientizar a los líderes de la organización a invertir recursos en programas de formación del talento humano enfocados en las disciplinas de aprendizaje. Asimismo, crea condiciones para aprovechar las bondades del enfoque organización inteligente.
6. El enfoque organizaciones inteligentes plantea que las organizaciones para lograr productividad y competitividad en escenarios complejos deben avocarse a desarrollar competencias en su personal mediante programas enfocados en las disciplinas de aprendizaje, lo cual les permite una amplitud de miras y desempeños colectivos, más allá de lo prescrito en la descripción de sus cargos convencional, empleando el conocimiento como materia prima y recurso mental para expandir sus competencias al logro de máximas aspiraciones.
7. En cuanto al estado actual de las disciplinas de aprendizajes en las organizaciones intervenidas se evidenció debilidad en modelos mentales y visión compartida, lo que influye en las demás disciplinas, siendo estas, las que de una manera afectan el aprendizaje en equipo y el dominio personal.



8. La visión compartida, en parte la alta gerencia la conoce y reconocen los trabajadores, pero a su vez hay un gran margen de respuestas manifestando que existe poco conocimiento de los intereses y visiones del equipo de colaboradores, siendo una brecha en la puesta en práctica de toda la teoría revisada.
9. En lo referente a las formas de intervención requeridas para concientizar a las autoridades competentes a invertir recursos en programas de formación por competencias en las disciplinas de aprendizajes, las aplicadas resultaron ser: Sensibilización e involucramiento de los líderes en el cambio e Intervenciones para el mejoramiento de las competencias de las personas.
10. Los programas de formación por competencias enfocados en las disciplinas de aprendizajes de Senge contemplan un repertorio de estrategias instruccionales y contenidos didácticos con el propósito de multiplicar las posibilidades del aprendizaje colectivo, la confianza entre el personal y la seguridad en la organización, lo cual coadyuva la inteligencia organizacional.
11. Las competencias en las disciplinas de aprendizaje constituye una alternativa que le permite al personal tener una amplitud de miras y desempeños colectivos, más allá de lo prescrito en la descripción de cargos convencional, de manera de emplear el conocimiento como materia prima y recurso mental para expandir sus desempeños al logro de máximas aspiraciones
12. Las estrategias de intervención facilitaron concientizar a las autoridades competentes de las organizaciones invertir recursos en programas de formación del talento humano enfocados en las disciplinas de aprendizajes de Peter Senge a objeto de promover cambios y competencias en el personal que coadyuven hacerle frente a los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa moderna.
13. La naturaleza del proyecto y modalidad investigación - acción dio pie a una comisión del CONDES a proponer la creación de un nuevo Programa de Apoyo a la investigación, que abra caminos a la capacitación y actualización del recurso humano de la comunidad universitaria y el sector externo y que a la par sirva para generar ingresos propios.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argyris Carl y Schon David (1978). Educating the reflective practitioner. San Francisco. Jossey - Blas.

Audirac C., León, V., Domínguez, A., López, M. & Puerta, L. (1994). A, B,C del Desarrollo Organizacional. México: Trillas.

Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, M.A:Eddison-Wesley Publishing Company.

Bernal, Miguel (1992). Aprendizaje Organizacional. México Ediciones Universidad de Monterrey UDEM

Betancourt, Marelys (2013). Programa fundamentado en el Desarrollo Organizacional para la implantación de un Sistema de Evaluación de Riesgos Laborales. Tesis de Maestría. Tecana American University. Florida - USA.

Boyatzis, Herman (2000). Competencias Gerenciales. Editorial Mc Graw Hill. New Jersey. U.S.A.

Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogota: Grupo Editorial Norma.

Burke, W. (1994). Organizational Development: A process of Learning and Changing. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Compan

CONOCER (2000). La Nueva Visión Laboral: Las Competencias. Editorial Pirámide. México

Cummings, T & Worley, C. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. 8va. Ed. México: Thomson Learning Iberoamérica

Da Silva, R (2002). Teorías de la Administración. México: Thomson Learning Iberoamérica

Davalo, Lorenzo (1992). Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones IESA (24) Venezuela

Fernández de Sanmamed (1995). Introducción a la investigación cualitativa. México. Revista de formación médica continuada

Ferrer, Pérez (1996). Prácticas de Desarrollo organizacional. México. Editorial Trilla.

French, W.L & Bell, C.H. (1995). Desarrollo Organizacional. Aportes de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. 5ta. Ed. México: Pearson Educación.

Henríquez, G. (2002). El Uso de Herramientas de Internet en la investigación social. Revista Cinta de Moebio. No. 13.

Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.

Kolb, David (1976). Aprendizaje y solución de problemas. Editorial Prentice –Hall Internacional. México.

Kotter, J. y Cohen, D. (2002). The Heart of Change. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

Leboyer, Claude Levy (2000). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Leiva, P. (2010). Un Negocio exitoso; ¿Por qué no basta sólo con las capacidades individuales de las personas? Harvard Business Review Latinoamérica. Vol. 88, No. 10

Lewin, Kurt, (1946). Field Theory in Social Science. Nueva York: harper & Row.

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B (1958). La Dinámica del Cambio Planificado. Argentina: Amorrortu Editores S.C.A.

Mancebo, Manuel del Castillo (2000). El administrador y la administración de su realidad en las organizaciones. Universidad Autónoma de Querétaro. México.

Morgan, Garret (1991). Imágenes de la organización. Editorial Alfa Omega, S.A de C.V Tabasco México

Obeso, Carlos. (2003). Capital intelectual. Barcelona. Gestión 2000

OIT (2000). Organización Internacional del Trabajo. Nuevos Esquemas Laborales: Las Competencias. Editorial Acción Laboral. Madrid.

Porras, J., & Robertson, P., (1992). *Organizational Development: Theory, Practice and Research*. 2da Ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Scheimn, Edgar (1981). *Consultoría de procesos*. Fondo Educativo Interamericano. México.

Senge, Peter. (1995). *La quinta disciplina en la practica*. España. Editorial Granica.

Senge, Peter. (1996).). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente*. España. Ediciones Granica.

Senge, Peter. (1994), *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de las Organizaciones Inteligentes*. España. Editorial Gránica.

Shein, E., (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Compañy.

Sierra R. (2004). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Paraninfo. Madrid – España.

Swieringa, Joop. (1998). *La organización que aprende*. Adisson Weley. México.

Tamayo y Tamayo (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.

UNESCO (1996) *Los Principios del Saber*. Editorial Madrid. Madrid.

Valdes, Luigi (1996). *Conocimiento es futuro. Centro para la calidad total y la competitividad*. CONCAMIN. México.

Valecillos, César (1995). *Comunidad de Aprendizaje. Una experiencia holística y transformacional*. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.

Valecillos, César (2001). *Diseño y Adaptación de Instrumentos. Evaluación del Aprendizaje, Diagnóstico Organizacional y Formas de Intervención*. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.

Valecillos, César (2011). *Organizaciones Inteligentes. Experiencias*. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela

Verduzco, Alfonso (1994). Proceso de intervención en Acero Santa Rosa. Tesis de Maestría en Desarrollo Organizacional. Universidad de Monterrey. Monterrey. Estado de Nuevo León. México.

Vidal, Nilda (1989). Intervención de Desarrollo Organizacional. Tesis de Maestría en Desarrollo Organizacional. Universidad de Monterrey. Monterrey. Estado de Nuevo León. México.