
PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS GERENCIALES EN LA FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA DE NEIVA (HUILA)

Geovanny Perdomo Charry

Hernando Gil Tovar

RESUMEN

Se presentan de manera sucinta los resultados de la investigación “Procesos de Aprendizaje Organizacional en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva (Huila), en el contexto de las Políticas y Prácticas Gerenciales”, para promover la línea de investigación en Gestión del Talento Humano de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana, concretamente sobre la gestión del conocimiento organizacional.

La realización de esta investigación fue responsabilidad del grupo de investigación PYMES¹ y se desarrolló desde tres planteamientos teóricos: el primero referido a la Teoría de la Transmisión Cultural, el segundo relacionado con el Aprendizaje Organizacional y el Tercero a las Políticas y Prácticas Gerenciales, las cuales constituyen la base fundamental de la nueva forma de gestionar el capital humano en las Instituciones de Educación Superior. En este artículo se presentan los aspectos estructurantes del proceso investigativo desarrollado que hacen alusión a la temática tratada, los objetivos de la investigación, la estructura metodológica, el análisis de la información, conclusiones y recomendaciones, una propuesta de un modelo de Aprendizaje Organizacional y el soporte documental que sirvió de base teórica

ABSTRACT

This article presents the results of the research “Organizational Learning Processes in the School of Economy and Administration of Universidad Surcolombiana in Neiva (Huila), in the context of the Policies and Management Practices”, in order to promote the line of investigation in Management of Human Talent of the School of Economy and Administration of the university, and more specifically the management of organizational knowledge.

This research was carried out by the research group “PYMES”, and was developed from three theoretical perspectives: the first one refers to the Theory of Cultural Transmission, the second one to Organizational Learning and the last one to Management Policies and Practices, which constitute the fundamental base of the new way of managing human capital in Higher Education institutions. This article shows the structural aspects of the research process, including the main themes studied, the objectives, methodology, analysis of information, conclusions and recommendations, plus a proposal of a model of Organizational Learning and the documentation used as a theoretical base.

PALABRAS CLAVES

Discurso Pedagógico Oficial, Discurso Pedagógico Institucional, Políticas Gerenciales, Prácticas Gerenciales, Aprendizaje Organizacional, Prácticas de Gestión del Talento Humano, Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual.

KEY WORDS

Official Pedagogical Discourse, Institutional Pedagogical Discourse, Management Policies, Management Practices, Organizational Learning, Practices of Human Talent Management, Knowledge Management, Intellectual Capital.

¹ Se contó con la participación de los profesores Geovanny Perdomo Charry y Hernando Gil Tovar, los cuales se soportaron en el Semillero de Investigación SINERGIA adscrito a la Facultad de Economía y Administración.

INTRODUCCION

Los permanentes cambios en el entorno han impulsado a las universidades a efectuar una profunda reflexión sobre los esquemas utilizados en sus actividades básicas y en especial lo que concierne a la gestión del conocimiento y específicamente al aprender en la organización, a partir de las políticas y prácticas gerenciales. Esta situación requiere que la Universidad aborde estos desafíos mediante adecuados sistemas organizativos y de gestión en cuanto a selección, formación e incentivos del capital humano, que le permita una respuesta eficaz a los numerosos retos que tienen la instituciones en aras de elevar los niveles de eficiencia y eficacia.

El concepto de Aprendizaje Organizacional -AO- dado por diferentes autores, aunque pueden ser diferentes en sus versiones, siempre tiene un punto en común, pues ubican al hombre en el centro del proceso y requieren herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Además las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva. Por ello, el AO se refiere al proceso a través del cual la organización aprende.

Para unos aprender implica que la organización se adapte a su entorno, o bien que cambie y se desarrolle; para otros, que ésta sea capaz de transformar el conocimiento de sus miembros en conocimiento de toda la organización y, finalmente, otros consideran que aprender es equivalente a la creación de nuevas capacidades organizativas o la mejora de las ya existentes. Pero el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. En este sentido es bueno retomar la postura de Peter Senge (Senge, 1990), quien plantea que el “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

Dentro de este proceso la figura de la política institucional juega un papel importante en la consolidación del aprendizaje organizativo, toda vez que la política da el camino a seguir para que se desarrollen los diversos procesos individuales y organizacionales entorno al desarrollo del objeto social de la organización y en este caso la Universidad. Por consiguiente, las políticas son pautas para la toma de decisiones y contienen un objetivo guiando a los gerentes y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez. Gracias a las políticas aumentan las probabilidades de que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independiente situaciones parecidas.

En este sentido y con base en la dinámica inmersa en las Instituciones de Educación Superior y expresamente las Universidades, se trabajó el concepto de política a través de los desarrollos teóricos de la teoría de la transmisión cultural (López & Díaz, Abril 2000), la cual se centra en el lenguaje, los códigos, la escuela, el discurso pedagógico y

la práctica pedagógica que subyacen en los postulados del estructuralismo, el marxismo y sus diferentes perspectivas teóricas, que son articuladas a las prácticas gerenciales, para verificar el avance de las organizaciones en su objetivo central.

Es por esto que el desarrollo de la práctica administrativa y/o gerencial (Hampton R., 1989), requiere diversos enfoques, técnicas, métodos, instrumentos, políticas, objetivos, programas, estrategias, medios y recursos para guiar a la organización en forma adecuada. No obstante, las prácticas gerenciales abordadas en este estudio están orientadas al talento humano, las cuales no podrían existir si no hubiese organizaciones y personas que actúen en ellas. La administración del talento humano nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de tareas organizacionales y hoy se consolidan cada vez más por la complejidad del entorno.

Para mejorar los procesos de aprendizaje organizacional es importante establecer, por un lado, unas políticas claras en materia de docencia, investigación y proyección social y, por el otro, lo relacionado con la políticas de talento humano, que estén debidamente articuladas con las prácticas gerenciales de estos dos elementos estructurantes de la organización, lo cual servirá para evitar ambigüedad, crisis y traumas a la hora de desarrollar adecuadamente los procesos organizacionales en pro de la consecución de los objetivos institucionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

Comprender los procesos de aprendizaje organizacional de la Facultad de Economía y Administración en la Universidad Surcolombiana de Neiva (Huila) en el contexto de las políticas y prácticas gerenciales.

ESPECÍFICOS

Describir las políticas gerenciales de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Describir las prácticas gerenciales de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Caracterizar los procesos de aprendizaje organizacional de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Relacionar las prácticas y políticas gerenciales y el aprendizaje organizacional de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Describir cómo la Administración del Talento Humano aborda la política institucional y la práctica gerencial en esta área, junto con los procesos de aprendizaje organizacional

en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva (Huila).

Proponer una alternativa organizacional y de gestión humana a partir de los procesos de aprendizaje organizacional encontrados en las políticas y prácticas gerenciales de la Facultad de Economía y Administración con orientación a la Universidad objeto de estudio.

METODOLOGÍA

NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

Con base a los objetivos propuestos en esta investigación, la naturaleza de la misma adquiere complementariedad a través de la articulación de elementos relacionados con la elaboración teórica y la revisión documental, la descripción analítica y la acción propositiva. A partir de esta caracterización, el trabajo investigativo exigió los desarrollos que se relacionan a continuación.

EN CUANTO A LO DOCUMENTAL Y TEÓRICO

Se realizó un análisis textual de los documentos que constituyen el Discurso Pedagógico Institucional (Políticas Gerenciales). Los documentos analizados fueron seleccionados a partir de los siguientes criterios:

Su relación con lo institucional y de facultad.

Lo específico con las políticas gerenciales (Docencia, Investigación, Proyección Social, Selección, Formación e Incentivos).

Lo relacionado con las prácticas de talento humano (Selección, Formación e Incentivos).

Lo relacionado con los procesos de aprendizaje organizacional (nivel individual, grupal y organizacional).

Los elementos revisados y analizados tienen relación directa con los propósitos de la investigación y permiten comprender la manera como la institución y la Facultad reglamenta, desarrolla y percibe lo concerniente a las políticas, prácticas y procesos de aprendizaje organizacional. Los documentos que sirvieron de referencia en este análisis textual fueron:

Proyecto Educativo Universitario

Plan de Desarrollo Institucional

Proyecto Educativo de Facultad y Programas

Ley 30 de 1992. Ley General de Educación Superior

Acuerdo No. 037 de 1993. Consejo Superior Universidad Surcolombiana. Estatuto del Personal Docente.

Acuerdo No. 030. Por el cual se adopta la reforma del Estatuto de Docente.

Acuerdo No. 075 del 7 de diciembre de 1994 del Consejo Superior Universidad Surcolombiana. Estatuto General.

Acuerdo No. 053. Estatuto de Contratación

Acuerdo No. 043 de 1997. Sistema de Selección Docente. Reglamentación del proceso de vinculación docente a cargos vacantes de planta, profesores ocasionales y catedráticos de la Universidad Surcolombiana

Acuerdo No. 055. Del consejo Superior Universidad Surcolombiana. Criterios para evaluación de pruebas en convocatorias docentes.

Decreto 1279 de 2002. Por el cual se establece el régimen salarial y prestacionales de los docentes de las universidades estatales.

Resolución No. 00222 de 2004. Por medio de la cual se adopta el procedimiento para el otorgamiento, formalización y evaluación parcial y final de las situaciones administrativas denominadas “Comisión de Estudios” y “Periodo Sabático”.

CON RELACIÓN A LA MATRIZ ANALÍTICA DESCRIPTIVA

A partir de la elaboración, validación y aplicación de los instrumentos de consulta (entrevistas, encuestas y guía de observación documental) a consejos, comités, directivos y docentes, se elaboró un análisis pormenorizado de los diferentes factores que permiten develar la presencia y el valor de los códigos que propician el conocimiento y las cercanías entre el discurso instruccional y el regulativo; la naturaleza de la relación entre los diferentes agentes educativos y los contextos de interacción y escenarios donde se desarrollan las políticas y prácticas gerenciales. Este análisis permite conocer la rigidez, flexibilidad y articulación existente en las políticas y prácticas gerenciales, es decir, la naturaleza de los procesos de enmarcación y clasificación presentes en las políticas y prácticas gerenciales y los procesos de aprendizaje organizacional.

Es relevante señalar que la polifonía establecida a través de los instrumentos y fuentes utilizados permiten dotar esta investigación de una visión holística e integral de la manera como fueron tratados los diferentes aspectos que hacen parte de las políticas, prácticas gerenciales y procesos de aprendizaje organizacional, asumidas como objeto central de la investigación. Se mantuvo el hilo conductor en la elaboración y la

aplicación de los instrumentos de recolección de información, lo cual permitió, entre otros elementos, los siguientes:

Contar con preguntas comunes en la elaboración de cada instrumento (Entrevista a directivos, encuestas a consejos, comités, docentes y registro de información).

Plantear preguntas cerradas y preguntas de opinión.

Sugerir aportes y recomendaciones por parte de las fuentes consultadas.

Un tratamiento personal y directo con las fuentes.

A partir de la información recolectada, inicialmente se hace un análisis de las tendencias encontradas en cada fuente, destacando los puntos relevantes. Esto permitió la elaboración de un consolidado final en donde se integran las diferentes tendencias encontradas y se avanza en un trabajo de síntesis final.

UNIDAD DE ANÁLISIS Y UNIDAD DE TRABAJO

La presente investigación se caracteriza por ser un estudio histórico hermenéutico de corte cualitativo que intenta dialogar y articular los principios de la teoría de la transmisión cultural, las prácticas administrativas y/o gerenciales, los procesos de aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano, la cual descarta la intención de generalizar los resultados obtenidos para hacer inmersión en dichos temas consultados desde las Instituciones de Educación Superior. No obstante, este trabajo expresa como finalidad una base teórica y conceptual que sirva de referente de estudios posteriores que permitan consolidar esta línea de investigación.

A través de las discusiones relacionadas con los objetivos a lograr, de la capacidad económica y financiera del proyecto y el tiempo estimado en su desarrollo, el grupo investigador optó por trabajar únicamente con la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana. La muestra finalmente se constituyó por los consejos y comités institucionales, de Facultad, de Programas, y los docentes, los cuales se distribuyeron de la siguiente forma: Institucional (Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Jefe de la Oficina de Personal), Facultad (Consejo Académico de Facultad y Decana), Programa (Consejo Académico del Programa de Administración de Empresas, Consejo Académico del Programa de Contaduría, Jefe del Programa de Administración de Empresas, Jefe del Programa de Contaduría) y Docentes (Docente de Tiempo Completo de Planta, Docente Ocasional de Tiempo Completo, Docente Ocasional de Medio Tiempo, Docente de Cátedra).

INSTRUMENTOS

En este ítem se relacionan los diferentes instrumentos utilizados para recolectar la información durante el proceso de investigación, los cuales están codificados de la

siguiente manera: I significa Instrumento y 01 el número del instrumento; no obstante para entender más esta codificación se enuncian a continuación:

I01: Consejos y Comités Institucionales

I02: Consejos y Comités de Facultad y Programa

I03: Decana de la Facultad y los Directores de Programa

I04: Jefe de la Oficina de personal

I05: Docentes de la Facultad

I06: Guía para el análisis textual

Cada uno de estos instrumentos fue objeto de validación previa con población de las Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad del Quindío y la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Neiva. Antes de su aplicación definitiva; el grupo de investigación acompañado del semillero de investigación realizó varias reuniones de trabajo con el fin de garantizar el rigor debido tanto en su estructuración, como en los mecanismos de aplicación. Un elemento importante en este proceso lo constituye el hecho que la aplicación y desarrollo de los diferentes instrumentos se realizó de manera directa y personal.

FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo al propósito de esta investigación se seleccionaron tres tipos de fuentes a saber:

Fuentes documentales: Documentos que constituyen el Discurso Pedagógico Oficial: Constitución Política de Colombia, Ley 30 de 1992, Decreto 1279 de 2002. Por el cual se establece el régimen salarial y prestacionales de los docentes de las universidades estatales y Decretos reglamentarios; Documentos del Discurso Pedagógico Institucional: Proyecto Educativo Universitario, Plan de Desarrollo Institucional, Proyecto Educativo de Facultad y Programas, Acuerdo No. 037 de 1993. Consejo Superior Universidad Surcolombiana. Estatuto del Personal Docente, Acuerdo No. 030 Por el cual se adopta la reforma del Estatuto de Docente, Acuerdo No. 075 del 7 de diciembre de 1994 del Consejo Superior Universidad Surcolombiana. Estatuto General, Acuerdo No. 053 Estatuto de Contratación, Acuerdo No. 043 de 1997. Sistema de Selección Docente. Reglamentación del proceso de vinculación docente a cargos vacantes de planta, profesores ocasionales y catedráticos de la Universidad Surcolombiana, Acuerdo No. 055. Del consejo Superior Universidad Surcolombiana. Criterios para evaluación de pruebas en convocatorias docentes, Resolución No. 00222 de 2004. Por medio de la cual se adopta el procedimiento para el otorgamiento, formalización y evaluación parcial y final de las situaciones administrativas denominadas “Comisión de Estudios” y “Periodo Sabático”.

Fuentes personales: Directivos y Docentes de la Universidad Surcolombiana y en Especial la Facultad de Economía y Administración.

Todas y cada una de estas fuentes constituyen el horizonte de referencia de la investigación. No obstante, es preciso señalar que para el trabajo de construcción teórica y conceptual se utilizaron fuentes bibliográficas específicas.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se parte de las políticas gerenciales, en el marco de la Teoría de la Transmisión Cultural, estructurando tres elementos fundamentales (Docencia, Investigación y Proyección Social) de los objetivos misionales de las Instituciones de Educación Superior y lógicamente retomando tres políticas de talento humano presentes en las organizaciones de hoy, como son la selección, formación e incentivos y que estas, a su vez, se convierten en prácticas de talento humano, que interrelacionadas generan procesos de aprendizaje organizacional.

Dentro del contexto que nos ocupa, se tuvo en cuenta categorías y subcategorías de análisis que permiten dar respuestas coherentes a preguntas satisfactorias en torno a las políticas, prácticas, procesos y procedimientos organizacionales en la Universidad Surcolombiana y específicamente la Facultad de Economía y Administración.

En tal sentido se abordaron los miembros del Consejo Superior, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Consejo de Programas, Decana, Jefes de Programa, Jefe de la Oficina de Personal y los Docentes quienes son los responsables de desarrollarlas, ejecutarlas y cumplirlas. No obstante, a continuación, se muestra la interpretación de los resultados con base en el análisis anteriormente enunciado por categorías.

Las políticas institucionales: (Discurso Pedagógico Institucional -DPI-)

Con respecto a las políticas institucionales en materia de docencia, investigación, proyección social, selección, formación e incentivos los agentes educativos de las Instituciones de Educación Superior públicas tienen una fuerte tendencia a la aplicación de la normatividad, la cual siempre está mediada por el campo de recontextualización del discurso pedagógico oficial, afectando directamente el funcionamiento de la Universidad y su posición entorno a la autonomía universitaria y la colegiabilidad en la toma de decisiones.

Al reconocer que las políticas institucionales están influidas por normas legales que deben cumplir las universidades, los directivos a nivel institucional se han focalizado en los procesos de formación de los profesionales que desean ingresar a la universidad o los que ya se encuentran vinculados para buscar el desarrollo de los mismos en

términos de cualificación del personal de la organización, en busca del cumplimiento del discurso pedagógico oficial (Autoevaluación, registros calificados, acreditación, sistema de créditos, selección por méritos, designación académica, entre otros), mientras los miembros de la Facultad están orientados al discurso pedagógico institucional (capacitación, investigación, nivel de formación postgradual, vinculación por méritos, producción intelectual, entre otros), tratando de elevar la calidad académica de la Facultad y por ende de la Universidad.

De igual forma, las políticas de selección, formación e incentivos son dirigidas a la obtención de beneficios individuales con características asociadas al incremento salarial y la evaluación permanente de las políticas por parte de pares académicos externos.

También se encontró que para los directivos institucionales es muy importante la autofinanciación de la universidad, demostrando una tendencia a la sostenibilidad organizacional desde una perspectiva privada, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.

De la anterior situación se puede decir que las políticas institucionales son percibidas más desde los procesos de formación y capacitación individual buscando la certificación, que desde la estructura organizacional.

Con relación a las políticas de talento humano se visualiza la misma concepción de desarrollar el discurso pedagógico oficial recontextualizado en la institución a partir de documentos híbridos (acuerdos, resoluciones) basados en las políticas nacionales de la educación superior pública en Colombia; otorgando un grado de operatividad a las políticas institucionales.

Finalmente, el referente teórico planteado en la teoría de la transmisión cultural se encuentra evidenciado en los diversos desarrollos académicos y administrativos de la universidad, toda vez que los planteamientos se confirman en esta investigación.

Las prácticas de talento humano (selección, formación e incentivos).

La gestión del talento humano no existiría si no hubiese organizaciones y personas que actuaren en ellas. La administración del talento humano nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de tareas organizacionales. Es de suma importancia que las empresas, compañías y cualquier otro tipo de organización, empiecen a concentrarse en el manejo apropiado de los recursos humanos, ya que son supremamente decisivos en la moderna competencia nacional e internacional, siendo los que poseen altos niveles de técnicas especializadas en determinados campos.

Es claro que la competitividad de las organizaciones en los próximos años va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer y retener talento y con la capacidad para aprovechar las nuevas tecnologías en el área de

selección. Dentro de este proceso, el primer paso es la captación y selección de personal, o lo que es lo mismo, encontrar y seleccionar candidatos para un puesto determinado.

El reclutamiento y la selección (Pfeffer, 1994) de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

El desarrollo de un proceso de selección pasa por diferentes momentos tales como el requerimiento, la elaboración del perfil del candidato, la definición de competencias personales y laborales requeridas, la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas, las entrevistas y la referenciación, entre otras. Estos pasos permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

Por tal motivo, la Universidad tiene un proceso determinado en sus políticas institucionales entorno a cómo selecciona su personal para vincularlo a la institución, a partir de una serie de prácticas de talento humano que le permitan obtener óptimos resultados en este aspecto como se muestra en la primera dimensión de esta interpretación de resultados, los cuales se quedan en la aplicación exclusiva de la normatividad y no trasciende a la generación de procesos de aprendizaje organizacional, debido a que está a cargo de unos comités que resuelven tareas puntuales, pero que no estructuran políticas de mejoramiento institucional a nivel de selección, de tal forma que se den otros mecanismos diferentes a los legalmente establecidos.

Otra de las prácticas de talento humano estudiadas es la formación (Castanyer Figueras, 1999), considerada como el organismo de producción de una empresa, la cual es primordial para conseguir que el personal colabore con los fines de la organización llevando a cabo, de forma óptima, las tareas inherentes a su puesto. La propia empresa en su conjunto debe beneficiarse de las acciones de formación mediante una mejora global económica y psicosocial.

Las organizaciones deben orientar sus servicios de forma tal que tengan trascendencia en una adecuada política de formación, soportada en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la cual exige que dentro de la misma actué un organismo especializado para asegurar en todo momento que se llevan a cabo las acciones de formación necesarias, proporcionando al mismo tiempo las técnicas indispensables para la mayor eficacia de aquellas acciones. No obstante, es importante conocer si la Universidad tiene un organismo apropiado para cumplir con la misión de los servicios de la formación de manera eficiente y eficaz; y para ello, es necesario desarrollar los

siguientes elementos: (1) Obtener el apoyo de la Alta Dirección, (2) identificar las necesidades de formación y establecer prioridades, (3) establecer los objetivos de la formación, (4) determinar los medios a utilizar, (5) elegir los métodos de formación adecuados, (6) motivar al personal respecto a la formación y (7) evaluar los resultados de la formación.

Para ser plenamente eficaz, toda actividad de formación en la empresa supone previamente la definición de una política general y el establecimiento de un plan de conjunto que abarque todos los niveles y ámbitos de la empresa.

En lo indagado a los diferentes agentes educativos de la institución y en la revisión documental se encontró, que de los seis elementos enunciados anteriormente sobre la misión de los servicios de formación, ninguno de ellos es aplicado de forma estructural y completa, si no que va acorde a las necesidad de los individuos, los cuales proponen procesos de formación propios que son tomados por las diversas instancias de la universidad, aplicando el proceso legal para la consecución de dicha formación. Todo ello muestra que no existe un plan de formación debidamente estructurado, aprobado y aplicado que abarque los diferentes niveles de la organización, ya que esta instancia es manejada por varios comités con diversas responsabilidades académicas y administrativas los cuales impiden construir, aplicar y dar seguimiento a este proceso.

La última práctica de talento humano abordada en el contexto de la presente investigación son los incentivos², definidos como pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. Lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro.

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño y se pagan por obtener resultados y no por antigüedad o por el número de horas de trabajo. Los incentivos se desarrollan en una organización de acuerdo a los siguientes tipos, teniendo cuenta el objeto social y la actividad que desarrolla la empresa: (1) Compensación basada en unidades, (2) Bonos de producción, (3) Comisiones, (4) Curva de madurez, (5) Incremento por mérito, (6) Compensación por experiencia o conocimiento, (7) Incentivos no monetarios, (8) Incentivos ejecutivos y (9) Incentivos internacionales.

Para efectos de la constatación de la práctica de incentivos se encontró que la universidad aplica de forma normativa y procedimental de acuerdo al Estatuto General y el Estatuto Docente, los tipos de incentivos orientados a fortalecer a los empleados de forma individual y no colectiva, mediante los incentivos por curva de madurez, méritos, compensación por experiencia o conocimiento e incentivos no monetarios; notándose

² Ibid. Página 14.

una fuerte inclinación por los incentivos salariales. Lo anterior muestra que existe una tendencia liberal, dada por una competencia egoísta en el desarrollo de su labor.

Finalmente, en la recolección y análisis de la información se encontró que las prácticas de talento humano (selección, formación e incentivos), son desarrolladas con base en la normatividad legal vigente y la oficina de personal se ha convertido en un proceso eminentemente operativo, ya que se dedica exclusivamente al manejo de la contratación del personal. Por consiguiente, las políticas y prácticas institucionales están centradas en la legalidad o normatividad de los procesos y no en la consolidación organizacional.

Hay colegiabilidad en la definición de políticas, la toma decisiones y en la construcción de academia al interior de la universidad, arrojando como resultado coherencia entre las políticas institucionales y de facultad, con un alto nivel de aplicación de las mismas a nivel de procesos normativos, según los muestran los resultados, pero las prácticas gerenciales son individualistas y liberales debido al énfasis que se le da al desarrollo del individuo en términos de crecimiento profesional, dejando de lado el desarrollo grupal y organizacional.

LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL -AO- Y LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS.

Para entender e interpretar la aplicación de los Niveles de Aprendizaje organizacional en la Universidad Surcolombiana, esta investigación se soporta en los planteamiento hechos por Argyris y Schôn, donde dicho concepto alude al grado de radicalidad y profundidad del aprendizaje experimentado por la organización, de los cuales se distinguen tres niveles: el primero se define como aprendizaje en "bucle simple" o a nivel individual, el segundo en "bucle doble" o nivel grupal y el tercero el "aprender a aprender" o nivel organizacional.

El aprendizaje (Argyris & Schon, 1978) en "bucle simple" se produce cuando "Los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativo". Por lo tanto, el aprendizaje en "bucle simple" comporta la adopción de medidas correctoras de los errores y la reorientación de la acción organizativa con base a las mismas, pero sin modificar esencialmente la "teoría en uso organizativa".

El aprendizaje en "bucle doble" implica el cambio radical de la "teoría en uso organizativa". No se limita a la simple adopción de medidas para corregir los errores, sino que supone, además, una revisión y transformación profunda de la "teoría en uso organizativa", esto es, del conjunto de asunciones que sustentan la acción. Lo que cambia es la "teoría en uso organizativa", que es la que realmente orienta la acción de la organización, y no la "teoría adoptada de acción organizativa".

El tercer nivel de aprendizaje que identifican con la capacidad de "aprender a aprender", consiste en la capacidad de la organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en "bucle simple" como en "bucle doble". Del cuestionamiento apuntado se deriva un incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización. Una organización que aprende a aprender, por lo tanto, es capaz de aumentar su potencial de aprendizaje continuamente, y en donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea la organización, para cultivar nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Estas organizaciones son denominadas organizaciones inteligentes.

Los Procesos de Aprendizaje examinan el procedimiento a través del cual la organización aprende. El aprendizaje organizativo es el proceso mediante el cual la organización aprende a través de la conversión del conocimiento individual en organizativo y de adaptación de la organización al entorno, en busca de mejorar procesos viejos en nuevas competencias. Por esto, se hace la interpretación a partir de lo postulado de (Dixon, 1994), sobre los procesos de aprendizaje organizacional en el Plano organizativo y la perspectiva del cambio (enfoque proactivo).

Además de los conceptos presentados hasta el momento, el concepto de Barreras al Aprendizaje, es empleado debido a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización. En primer lugar, cabe resaltar la aportación de Argyris (1993), quien plantea cuatro barreras al aprendizaje, o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda. Dichas barreras son las siguientes: Incompetencia competente, rutinas defensivas, autoengaño y malestar organizativo.

El aprendizaje es una acción, que toma al conocimiento (en un sentido amplio) como input (entradas) y genera nuevo conocimiento, output (salidas). Lo que interesa aquí es el aprendizaje organizacional, el por qué y mediante qué procesos se aprende, analizando las barreras del aprendizaje, los requerimientos que le son propios y facilitando una metodología de actuación para hacerlo posible. Se habla entonces de empresas inteligentes, para referirse a aquellas que aprenden, mejoran y se adaptan a los cambios.

Para validar la teoría del AO se consultó a los diferentes agentes educativos de la universidad a través de encuestas y entrevistas, donde se corroboró que en la Universidad Surcolombiana no hay aprendizaje organizacional, por que siempre hay un pensamiento de crecimiento y ganancia individual (incremento salarial), lo cual, solo se puede llegar a un nivel de aprendizaje individual o bucle sencillo, por que la adopción de medidas correctoras de los errores y la reorientación de la acción organizativa son

basadas en las mismas, pero sin modificar esencialmente la teoría para el uso de la organización.

En cuanto al proceso de aprendizaje organizacional, tampoco existen procesos que generen conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo e igualmente el proceso de adaptación de la organización al entorno es lento y engorroso por la excesiva tramitología en los procedimientos institucionales. Todo esto acompañado del manejo individual que se le da a la institución, lo cual quiere decir que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Las barreras al aprendizaje organizacional en la Universidad Surcolombiana son muy visibles por las condiciones o connotaciones de los servidores públicos, los cuales giran alrededor de la falta de compromiso del personal vinculado a la universidad (directivos, administrativos y docentes), generando obstáculos para que una organización aprenda. De esta manera se ven reflejadas las cuatro barreras, indicando que existe una incompetencia competente, hay unas rutinas defensivas, autoengaño y finalmente existe un malestar organizativo en los funcionarios de la Universidad Surcolombiana y específicamente la Facultad de Economía y Administración.

Lo anterior se ratifica en la medida en que existe una incoherencia entre los conceptos de eficiencia y eficacia y su relación con las barreras académicas y administrativas, donde se evidencia la tramitología y la falta de compromiso de los agentes educativos en el desarrollo organizacional. La opinión sobre quiénes generan mayores barreras organizacionales se enfoca en el personal administrativo, seguido de los directivos y docentes.

También se puede afirmar que no existe aprendizaje organizacional en la medida en que el pensamiento de los directivos institucionales es académico, mientras los de facultad, junto con los docentes, es la solución de problemas administrativos. Además, no hay conocimiento de los procesos de medición de las políticas y prácticas gerenciales y existe incoherencia entre la opinión de los agentes educativos objeto del estudio, con los procesos establecidos en la normatividad, debido a que plantean que la oficina de personal maneja procesos de selección, formación, incentivos, los cuales son manejados por otras instancias como el comité de selección y evaluación, entre otros. Más aun que la Facultad y la Universidad están orientadas a generar méritos a nivel institucional, condicionado al individualismo a través de la producción intelectual de forma independiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de las respuestas dadas en las encuestas y las entrevistas hechas a los directivos institucionales, directivos de la facultad y los docentes de la facultad, junto con los elementos conceptuales existentes sobre la problemática estudiada y en

concordancia con la normatividad legal encontrada en la revisión documental, se enuncian algunos aspectos encontrados en la investigación que apuntan a generar una propuesta de intervención que mejore las diferentes políticas y prácticas gerenciales presentes en la Facultad de Economía y Administración, buscando generar procesos de aprendizaje organizacional.

A continuación se resalta lo encontrado a partir de los objetivos propuestos en la presente investigación y se propone una serie de aspectos que se consideran necesarios para empezar a generar aprendizaje organizacional a nivel institucional y de facultad.

Socializar con mayor frecuencia las políticas institucionales en cuanto a docencia, investigación y proyección social a todos los miembros de la comunidad educativa (directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes, egresados, entre otros).

Capacitar a todos los agentes educativos de la Universidad y en especial la Facultad de Economía y Administración en la normatividad vigente de la institución para que conozcan claramente los procesos de selección, formación e incentivos, en concordancia con la autonomía universitaria.

Ajustar la normatividad vigente para la selección, formación e incentivos de los directivos, docentes y personal administrativo, incluyendo de forma organizada las prácticas de talento humano con la utilización y aplicación de herramientas que permitan mejorar los procesos de vinculación y desarrollo del personal.

Dar una mayor rigurosidad en la organización y aplicación de las prácticas de talento humano (selección, formación e incentivos) para la vinculación y el desarrollo del personal de la Universidad, incluyendo a todo los trabajadores en el mismo proceso.

Soportar por parte de los consejos y comités institucionales y de facultad la organización y aplicación apropiada de las políticas y prácticas gerenciales a todo nivel.

Desarrollar un estudio profundo sobre las políticas y prácticas gerenciales en el área de la gestión del talento humano (evaluación del desempeño, inducción, entrenamiento, entre otros).

Actualizar periódicamente las políticas y prácticas gerenciales, que vinculen el talento humano en el desarrollo de la organización.

Transferir los procesos de aprendizaje organizacional de la Facultad a la oficina de personal de la universidad para que asuma directamente este proceso.

Cumplir con la normatividad legal de implementar las políticas y prácticas gerenciales a partir de procesos de aprendizaje organizacional.

Abordar los procesos de aprendizaje organizacional a nivel directivo para que se tomen las decisiones pertinentes.

Replantear el objeto de trabajo de la oficina de personal hacia la transformación en un Departamento de Gerencia Estratégica del talento humano, para que aporte de forma transversal a los desarrollos de la facultad y la universidad, desde la aplicación de las prácticas de talento humano.

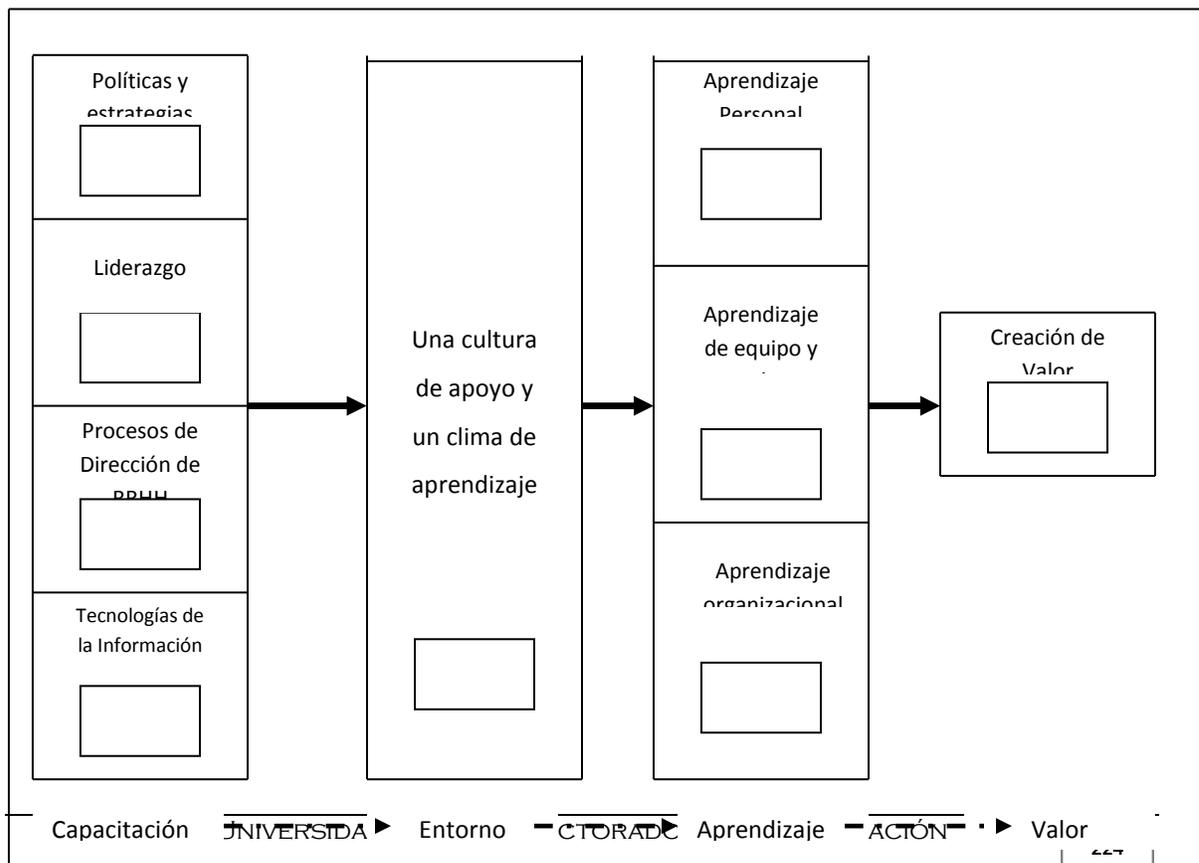
Implementar planes de selección, formación e incentivos que involucren al personal de la organización, junto con los desarrollos de las demás prácticas de talento humano (inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, entre otras), desde la política institucional.

Implementar el modelo propuesto de aprendizaje organizacional para gestionar el conocimiento de las personas en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana.

Propuesta de Intervención a las políticas y prácticas gerenciales

Se propone validar un modelo de aprendizaje organizacional (Mayo & Lank, 2000) que sirva como soporte al desarrollo de la Universidad Surcolombiana, en especial la Facultad de Economía y Administración y que a continuación se muestra.

Figura No. 1 La completa organización que aprende



BIBLIOGRAFÍA

Agyris, C., & Schon, D. (1978). Aprendizaje organizacional: Una teoría de la perspectiva de la acción.

Argyris, Chris. (1.993). On Organizational Learning. Blackwell: Cambridge MA.

Barzuchetti, S.; Le Boterf, G y Vincent, F. (1.993). Cómo Gestionar la Calidad de la Formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2.000, S.A.

Basil Bernstein. (1988). Poder, educación y conciencia. Sociología de la transmisión Cultural. CIDE. Santiago de Chile. Pág. 108. Cristian Cox Editor.

Basil Bernstein. (1994).Códigos, modalidades y el proceso de reproducción cultural: un modelo en la estructura del discurso pedagógico. Madrid: Editorial Morata.

Blakeley, K. (1.993).The Learning Organisation – Achieving competitive advantage through learning. M. Sc. Thesis.

Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie. (1.999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Burgoyne, j., Peddler m. Y Boydell, T. (1.991). The Learning Company – A strategy for sustainable development. Maidenhead: McGraw-Hill.

Burgoyne, J. (1.992). Creating a Learning Organization. En: Royal Society of Arts Journal. Abril.

Castanyer Figueras, F. (1999). La capacitación permanente en la empresa. Barcelona España: Alfa Omega.

Claude S. George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo: Prentice Hall.

Crosby. Phillip, La Calidad no cuesta: Ed. Cecsá.

Crosby Phillip, Calidad sin Lágrimas: Ed. Cecsá.

Chiavenato Idalberto. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración: McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto. (2002). Principios de administración. Tercera Edición: Editorial McGrawHill.

Chiavenato Idalberto. (2003). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición. Colombia. Editorial McGraw Hill.

Chiavenato Idalberto. (2002). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones: Editorial McGraw-Hill.

Díaz y López. (2003). El discurso Pedagógico oficial y la Educación Superior en Colombia. Universidad Surcolombiana: Colciencias.

Dixon, N. (1.994). The Organizational Learning Cycle. Maidenhead: McGraw-Hill.

Drucker Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI: Editorial Norma

Feigenbawen A.V., Control Total de Calidad.: Ed. Cecsca.

Fernández, Z. (1999). El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada). Papeles de Economía Española, N° 78-79.

Fremont E. Kast y Mores Rosenzweig. Administración en las Organizaciones: Mc Graw Hill.

García. Saz, M.; Gil Rodríguez, F. (1996). Grupos en las organizaciones. Trabajo - Organización científica. Sociología industrial. Equipos de trabajo. Serie Psicología: Editorial Eudema.

García. V.; Rodríguez, P.; Salmador, M.P. (1999). Investigaciones sobre Gestión del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Intelectual. En Club Intelec, julio, N° 3. Madrid: Euroforum,

Garrat, B. (1.990). Creating a Learning Organisation: Cambridge, Director Books.

Garvin, David A. (2.000). Crear una Organización que Aprende. En Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.

Garza, Juan Gerardo. Artículo: En Busca del Mismo Resultado.

GOLEMAN. D. (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.

Gómez Mejía Luis R. - David B Balkin - Robert L Condy. Gestión De Recursos Humanos: Editorial Prentice Hall.

Goñi. Zabala, J.J. (1999). El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio. Madrid: Díaz de Santos.

Grant, R.M. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas.

Guns, Bob. (1.996). Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Gutiérrez Mario, Administrar para la Calidad: Ed. Noriega.

Hampton R., D. (mayo 1989). Administración (tercera edición (segunda en español) ed.). México: Mc GrawHill.

Handy, C. (1.992). Managing the Dream: the Learning Organisation. Gemini Consulting Monograph.

Jurado Valencia, Fabio. (1988). Investigación, escritura y educación. El lenguaje y la literatura en la transformación de la escuela. Departamento de Literatura de la Universidad nacional. PUI en educación. Bogotá: Plaza Janes editores.

Juran JM. (1990). La Productividad, Juran y el Liderazgo para la Calidad: Ed. Díaz de Santos, S.A.

López, & Díaz. (2000). Hacia una sociología del discurso pedagógico (Abril ed.). (B. Basil, Ed.) Bogotá: Editorial Magisterio.

Mai, Robert P. (1.996). Alianzas de Aprendizaje Organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional. México D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V

Marín M., Henry. (1.998). Organización de aprendizaje. Cultura Organizacional. Gerencia del Cambio. Medellín: Impregón, S.A.

Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth. (2.000). Las Organizaciones que Aprenden: Ediciones Gestión 2.000 S.A.

Ministerio de Educación Nacional. Ley 30 de 1992.

Morín Edgar. (1999). Sobre la reforma de la universidad. Porta y Ilanodosa, Editores. La Universidad en el cambio de Siglo. Madrid: Alianza editorial.

Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. (1999). Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas.

NONAKA, I., & Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento. México: Oxford University Press v.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage through People . Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. (1982).Estrategia Competitiva. México: Cecsa.

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva. México: Cecsca.

Porter, M.; Millar, V.E. (1986). Cómo Obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información. En: revista Harvard-Deusto Business Review. Nº 25, primer trimestre.

Robbins Stephen y De Cenzo David. (1996). Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones: Editorial Prentice Hall.

Senge, Peter. (1.997). La Quinta Disciplina: Ediciones Granica S.A.

Senge, Peter. (1.990). La Quinta Disciplina en la Práctica: Ediciones Granica S.A.

Senge, Peter. (2.000). La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá: Editorial Norma, S.A.,

Ulrich, Dave, Von Glinow, Mary Ann. y Hick, Todd. (1.993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. Organizational Dynamics: Otoño.

Wick, Calhoun W. y Stanton Leon, Lu. (1.993). The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. Nueva York: Mc Graw-Hill
