

Conformación de equipos inteligentes para contribuir al desarrollo de organizaciones de aprendizaje

Por:

Wilson Rodríguez Piñeros *

Cómo construir la inteligencia corporativa

El aprendizaje es una competencia central en las organizaciones contemporáneas, lo cual les permite leer en forma sistémica y sistemática el entorno local o global, para detectar tendencias, proyecciones, variaciones o cambios en los comportamientos de los diferentes sistemas que interactúan en forma continua y transformarlos en estrategias, pautas de acción y elementos de gestión que de manera proactiva ajusten los comportamientos de la misma a los requerimientos de esos medios externos.

En este sentido el aprendizaje organizacional se puede comprender como un sistema de inteligencia distribuido por toda la organización; una red interactiva que conduce datos e información enfocados en el logro de resultados vitales para ella y que, en los nodos de decisión / gestión, se

transforman en decisiones estratégicas y mejoran las aptitudes y actitudes de la organización con celeridad, eficacia y eficiencia.

El aprendizaje desarrolla una particular sinergia canalizada en los nodos decisorios a través de equipos de trabajo que pueden ser comprendidos como fuerzas de tarea empoderadas, con una alta capacidad para dar respuestas integrales a contextos caracterizados por una presencia continua de situaciones de incertidumbre provenientes de variables múltiples: económicas, sociales, legales, tecnológicas, culturales o de diferentes formas de conocimientos estructurados para la obtención de fines concretos a corto, mediano o largo plazo en el ámbito empresarial.

La polivalencia que define como rasgo distintivo el perfil de quienes pretendan conformar un equipo inteligente, está asociada al despliegue de cinco características específicas que identifican la dinámica de estos equipos en lo colectivo: capacidad heurística superior para evaluar el estado y una perspectiva de su contexto y de su entorno; una competencia para traducir la información de los hechos relevantes del medio en sistemas de respuesta inteligente, entendida esta inteligencia como la posibilidad de estructurar diferentes escenarios en concordancia con el nivel de velocidad de los vectores que jalonan el cambio; aptitud para la priorización de los escenarios traduciéndolos en proyectos concretos que diseñen distintos niveles de intervención y que consideren tanto las restricciones como las contingencias propias de todo sistema y en particular los socio-técnicos inherentes a las organizaciones, esto es, capacidad para operar con diferentes niveles de dificultad sin desviar la

energía y los recursos de la trayectoria requerida como de alto valor agregado para la organización.

Parte privilegiada en el desarrollo de esta acción está en reconocer la capacidad de respuesta de los procesos y el apalancarse en sus zonas de acción clave para ponerlas al servicio del proyecto, situación que incluye el uso adecuado del conocimiento tanto de la tecnología como del know how humano incorporado en los distintos participantes de dichos procesos; poner al servicio del proyecto los conocimientos centrales que logran un mejoramiento concreto y viable para la necesidad de cambio en curso, dentro de cualquier sistema de la organización.

El cuarto elemento característico de estos equipos es su capacidad negociadora, apoyada por un reconocimiento de las dinámicas humanas propias de los diferentes grupos que intervienen en las estructuras y procesos organizacionales, para conciliar e introducir propuestas de mejora en eventos como la influencia ejercida en los procesos de liderazgo, la comunicación abierta orientada a la efectividad requerida para el logro de los objetivos de los procesos y la distribución del poder y el uso del reconocimiento para convocar a la acción centrada en la convicción, así como una capacidad pedagógica para desarrollar en otros equipos habilidades de solución de problemas por consenso, apoyadas en el uso de herramientas informáticas, simuladoras o software que desplieguen entre sus usuarios opciones de pensamiento bihemisférico y les permitan tener una visión de 360% sobre los problemas expuestos, un enfoque panorámico pero a la vez centrado en el manejo de los pocos

vitales que normalmente están presentes en las situaciones problemáticas en la organización.

La habilidad para reconocer eventos complejos requiere un despliegue del pensar lógico matemático, estadístico, para lo cual las ayudas básicas de la estadística y la informática serán una herramienta privilegiada en cuanto auxiliares para desarrollar el orden mental y la disciplina del pensamiento centrado en hechos y datos, dentro del proceso normal de mejoramiento continuo, el cual debe ser evaluado periódicamente comparando los resultados con los indicadores previstos en el proceso de planificación de cada proyecto.

La quinta competencia propia de estos equipos es la metacognición, su disciplina conjunta para autoevaluarse individual y colectivamente en cuanto al estado de sus competencias (actitudes, aptitudes, habilidades, conocimientos, intereses, valores, expectativas y experiencias) en forma objetiva y permanente, dirigida esta actividad de manera consciente al logro de una certificación aprobada por todos los integrantes del equipo como parte de su código ético y de gestión, lo cual avalará tanto la integridad personal como la idoneidad profesional para cumplir en forma competente con la tarea para la cual fueron conformados como equipo. Ampliar entre todos los integrantes la conciencia de cómo su actuar produce diferentes efectos en personas y grupos.

Estos equipos deben incrementar la capacidad de entenderse como un colectivo caracterizado por la autogestión y el acuerdo consensual en cuanto a la evaluación de su actividad y en el cumplimiento de sus

responsabilidades. Aquí el liderazgo es distribuido y la definición de soluciones para tomar decisiones debe evaluarse mediante matrices rol, responsabilidad, en donde el conocimiento y la experiencia ocupen un lugar importante en las escalas de puntuación que se diseñen como métodos para la toma de decisiones efectivas relacionadas con el problema a solucionar. Es un factor clave de resultado para el desempeño óptimo de estos equipos el acordar entre todos sus integrantes que el aporte individual es importante en la medida en que contribuya al logro colectivo y éste sea entendido como la sumatoria de competencias necesarias para la solución de problemas, cumplimiento de proyectos e incorporación de conocimiento y valor a la organización en su conjunto; habilidades complementarias puestas al servicio de la innovación humana y empresarial, con sensibilidad y responsabilidad social.

El indagar de una manera planificada el estado del arte de los conocimientos requeridos en todo orden y para todos sus integrantes (tecnológica, investigativa, de desarrollo, de aplicación, legal, productivo, humano, gerencial) es una actividad crítica y central, tanto para el desarrollo como para el mantenimiento de estos equipos, ello los debe llevar a incorporarse en forma acertada, integral y planificada a diferentes comunidades de interés, especializadas en las actividades propias de su gestión, que puedan validar sus propuestas de desarrollo de conocimiento.

Esta afiliación a redes que comparten conocimientos debe tener unos énfasis en donde se pregunte en forma continua por los qués y los cómo propios de su actividad, de aquí que son espacios útiles los grupos de interés, las redes empresariales y científicas, las comunidades de conocimientos específicos, los tanques de pensamiento, las bases de datos especializadas de gremios e instituciones y empresas de asesoría y consultoría, las redes universitarias, las datawarehouses y todos los sistemas virtuales e inteligentes disponibles en la web, desde los cuales se puedan realizar actividades permanentes de referenciamiento competitivo (benchmarking), con las cuales se alimenten los sistemas de información internos, las intranets y extranets corporativas y todos los sistemas (convencionales y expertos) que hacen parte no sólo de la infraestructura organizacional, sino del sistema de inteligencia centrado en los mercados, las finanzas, la economía, la ley, la tecnología, la gestión y la competencia. La priorización de este volumen de conocimiento es una actividad determinante para el rendimiento que se requiere de estas redes de gestión del conocimiento.

Por su propia naturaleza, los equipos inteligentes de las organizaciones de aprendizaje tienen incorporado como un factor distintivo, que se deriva de su quinta competencia, la gestión fractal, entendida como la actitud y aptitud conjuntas para instalarse y reproducirse en nichos estratégicos de la organización, en donde se desarrollan o se gestionan proyectos estratégicos para la misma, y de esta manera comenzar a irrigar conocimientos, experiencias y habilidades en staff pilotos que dentro de un plan de desarrollo del área o proceso puedan ser

habilitados y acogidos por los "senior teams", para ir formándolos en la reconversión de las habilidades básicas que los lleven a acercarse al umbral de respuesta requerido para transformarlo en un equipo inteligente, a partir de su conformación en pequeñas células que van cumpliendo tareas específicas en microproyectos o actividades de función o de proceso.

Los equipos se constituyen por reclutamiento transversal y son apoyados por los nodos de decisión, gestión, conformados por los directivos de unidades estratégicas de negocio, megaproyectos o macroprocesos constituidos en colectivo gerencial con reporte a la línea superior de decisión, trabajan con autonomía, bajo parámetros definidos con relación a la misión que vayan a cumplir y son informados continuamente de las decisiones corporativas que en materia estratégica incorpore la organización para lograr su posición competitiva, con lo cual optan por apoyar con el desarrollo de nuevos proyectos estas actividades cuando le sean solicitadas o desarrollan dentro de su esfera de autogestión proyectos que también tengan el carácter de estratégico para la organización en concordancia con las políticas que en esta materia fije la corporación y dentro del espacio de libertad de acción aprobado para ellos. Una actividad central de los equipos inteligentes es el compartir y solicitar información a todas las unidades de negocio, áreas internas o procesos para proceder a analizar, priorizarla, transformarla y distribuirla interna o externamente, con el objetivo de dar valor a este intercambio, a la información de retorno y utilizarla entonces como un insumo con

potencial para el desarrollo de nuevos portafolios de productos y servicios.

Esta disciplina conjunta, producto de la interacción constante de equipos, entornos, conforma en el mediano y largo plazo una cultura de creatividad e innovación mediante el establecimiento de comunidades de construcción de conocimiento, orientadas a aprender continuamente de sí mismas, de sus pares y de los escenarios que las redes de información convierten en una fuente casi infinita para ampliar el horizonte cognitivo del sistema organización y concretar sus propuestas en nuevos descubrimientos, registro de patentes y tecnologías mejoradas.

Los centros de documentación, las bases de datos y grupos de interés configuran una infoteca que puede canalizar y actualizar información "on line" y ello puede alimentar en forma permanente el radio de actualización del conocimiento organizacional, incrementando con esto la inteligencia competitiva de la organización, pues la tasa de obsolescencia del conocimiento de la misma puede ser disminuida en proporción al nivel de contribución desarrollada por los equipos inteligentes, conformando esto a su vez en forma incremental un inconsciente colectivo, basado en la construcción de diferentes espacios de conocimiento. El registro y documentación permanente de toda la información que circule por el equipo, lo mismo que la identificación de sus fuentes, la velocidad de rotación, las búsquedas documentales, virtuales o el intercambio de conocimientos especializados con las

distintas redes y comunidades, deben formar parte de la disciplina del equipo y de su potencial para evaluar el real aporte que la información, más por calidad que por cantidad o frecuencia, haga a la organización; haciendo énfasis en el manejo ético y transparente de este tipo de gestión, bajo cualquier circunstancia lo que será parte tanto del código de conducta como de gestión del equipo.

Los logros del equipo deberán ser conocidos a través de diferentes medios en la organización y deben ser el vehículo natural de motivación para convocar a una sana emulación, con lo cual, estos objetivos se convierten en acción educativa y de mercadeo interno, al compartirlos mediante el uso de espacios didácticos como foros, chats, debates, paneles, discusiones guiadas o intercambio de textos, papers e investigaciones, tanto por medios presenciales como virtuales.

Los equipos inteligentes tienen la capacidad de "leer" el cuadro de mando de los proyectos de la organización y en el identificar las competencias claves, sobre todo las relacionadas con la gestión del conocimiento, transformarlas y ponerlas al servicio de clientes internos y externos.

Esto significa en la práctica que hardware, software y humanware en la organización estén debidamente alineados con el mapa de competencias de las decisiones y proyectos estratégicos en curso, para construir factores diferenciadores estructurando una gestión integral del conocimiento. Para cualificar los equipos juegan un papel determinante tanto el proceso de selección como los de socialización, formación,

motivación y desarrollo, entendiendo que fundamentos esenciales como la capacidad lingüística, la visión global, el enfoque en resultados, el pensamiento sistémico, la orientación de equipos, la habilidad negociadora, el manejo de relaciones interpersonales e interculturales, la gestión de entornos virtuales, así como una alta capacidad para trabajar en ambientes de incertidumbre, el manejo de una segunda y tercera lengua y su sano uso de la inteligencia emocional, son condiciones requeridas para que estos elementos cumplan sus finalidades. Esto asume un proceso de selección y desarrollo riguroso para alcanzar altos estándares y competencias.

Los equipos inteligentes deben contar tanto con el apoyo de la dirección como con el reconocimiento de toda la organización y para ello la comunicación juega un papel estratégico que contribuye a divulgar los logros, a valorar los aportes de sus integrantes, a presentar las facetas humanas y profesionales, a comunicarlos con todos los estamentos mediante buzones de sugerencias, espacios de encuentro, boletines o participación en grupos primarios, de todos los niveles para compartir avances y no logros.

Los equipos deben ser reconocidos no como una élite dentro de la organización sino como un colectivo educado y comprometido que se multiplica a lo ancho y largo de la misma, a través de la interacción de éstos con todos los procesos, mediante su sistema de retroalimentación e incorporación de conocimientos, son una savia que nutre todo el

ambiente de la organización para mantenerla, mejorarla y producir mejores frutos.

Los equipos inteligentes son parte fundamental de la inteligencia humana, viva y presente en toda la organización, entendida ella como un ser vivo, cuya inteligencia le permite convivir con sus públicos, su época y sus escenarios, contribuyendo al tejido social con responsabilidad, incrementando el capital intelectual, el valor de la misma, conviviendo con la naturaleza y cumpliendo con su responsabilidad social, comprometida con el presente y el futuro de la humanidad y formando mejores seres humanos, lo cual a decir de Tom Peters "es la tecnología más importante a desarrollar en el siglo XXI". La tecnología viva, a favor de la vida, de cara a la humanidad, trascendiendo el racionalismo instrumental del sólo lucro e incorporándolo a mejorar la calidad de vida en todas sus manifestaciones, en palabras del mismo autor se trata de humanizar la tecnología, no de robotizar al hombre.

Los equipos inteligentes no son una estrategia de aprendizaje de la organización, son una forma de desarrollarlas pero sobre todo son parte integral de una cultura organizacional que hace del conocimiento, a partir del autoconocimiento que caracteriza a sus integrantes, ante todo una actitud vital que integra el conocimiento a la competitividad de personas y organizaciones entendiéndolo como la esencia misma de ésta, como su código genético, un eslabón más en la lucha por acercarnos a la verdad con conciencia y al servicio de la sociedad a través de uno de sus vehículos más importante y aportantes: la organización.

Dentro de la actividad de estos equipos ocupa un lugar destacado el intercambio continuo de información con los equipos y funcionarios de proceso o línea encargados de investigación y desarrollo, investigación de mercados, organización y métodos, desarrollo de sistemas, planeación, gestión financiera, calidad, educación, contraloría, producción y operaciones, para canalizar desde y hacia estas gestiones múltiples usos del conocimiento que apoyen los proyectos de unos y otros en forma coordinada y sin duplicidad de funciones o uso inadecuado de los recursos, así como el consolidar redes matriciales de expertos que en triangulación con los centros de decisión, gestión, construyan una dinámica más efectiva para la labor de unos y otros, en forma tanto "Ínter" como "trans" e "intradisciplinaria".

El rendimiento de los equipos debe ser evaluado periódicamente por los nodos de decisión, gestión o por la dirección o la vicepresidencia de proyectos, de acuerdo con sus logros y contribución, claramente establecida y ligada a indicadores, a los proyectos estratégicos, a la innovación de productos y/o servicios, al mejoramiento de procesos específicos y al incremento desde su participación, de los indicadores macro de la organización como crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado, disminución de costos, competitividad o mejoramiento del desarrollo de las personas y su compensación puede estar vinculada a tales logros en forma equitativa.

Conclusión

Los equipos inteligentes deben ser hoy parte del sistema de gestión del conocimiento propio de las organizaciones capaces de construir su propio futuro a partir del uso adecuado de la inteligencia y el espíritu humano en espacios en donde es posible conciliar la humanidad con la competitividad, trabajando no sólo en forma más intensa sino más inteligente y sensible.

* **Wilson Rodríguez Piñeros**

- Licenciado en Educación de la Universidad de Medellín.
- Magister Educación Pontificia Universidad Javeriana.
- Consultor Empresarial en el ámbito nacional e internacional, en Desarrollo Humano, Gerencial y procesos de transformación organizacional.
- Facilitador en procesos de calidad.
- Facilitador del Instituto Latinoamericano de Liderazgo.
- Facilitador del Proyecto Mesa Tripartita de Naciones Unidas.
- Ex Jefe Nacional de los Departamentos de Desarrollo de Personal y de Capacitación de la Dirección General del Banco Comercial Antioqueño.
- Exdirector Asociación Colombiana de Desarrollo Humano.
- Ex Director de Posgrados de la Universidad Adventista de Colombia.

- Facilitador de la Unidad de Desarrollo Empresarial de CEIPA.
- Facilitador y docente Universidades Eafit, Antioquia, CES, Medellín, Adventista, CEIPA, en pregrado, posgrado y desarrollo de ejecutivos
- Investigador y asesor de proyectos investigativos en temas de liderazgo, gerencia de desarrollo humano, en especializaciones y maestrías.
- Conferencista y ponente en simposios y eventos nacionales e internacionales.