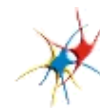


# NTP 499: Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende



Les nouvelles formes d'organiser le travail: L'organisation apprenante  
New forms of work organization: The learning organization

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## Redactoras:

Margarita Oncins de Frutos  
Licenciada en Filosofía y Ciencias de la Educación

Teresa Mourenza Barrio  
Licenciada en Sociología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

## Objetivo

Las nuevas formas de organización del trabajo son, entre otras cosas, un reto para los especialistas en prevención de riesgos. Éstos se ven obligados a estudiarlas, para conocer las posibles repercusiones en la salud. Es desde este prisma, desde donde se plantea esta nota técnica.

Las nuevas formas de organizar el trabajo, desde el punto de vista de la calidad de vida laboral, ofrecen a todos los empleados oportunidades para la creatividad y la participación, favoreciendo el aprendizaje y la innovación.

Además, está demostrado que la participación de las personas en el trabajo también contribuye al desarrollo económico de la empresa. Por lo tanto, la calidad de vida laboral es un punto central para el éxito de las empresas.

Los nuevos modelos organizativos comparten características comunes, como la importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje, la innovación tecnológica... Estas nuevas organizaciones hacen hincapié en una o varias de las características presentes en el escenario competitivo internacional y son necesarias para sobrevivir en él. No obstante, hay que tener en cuenta que las diferentes propuestas para ser más competitivos generan diferentes modelos de organización del trabajo, que, a su vez, tienen implicaciones distintas para los empleados. Por ejemplo, hay bastantes estudios sobre el modelo de producción ajustada (lean producción) que sugieren que, en este modelo, se reduce la calidad de vida laboral (hay ampliación de tareas pero no hay enriquecimiento de las mismas).

La organización que aprende (traducción literal del inglés: "learning organization") es un nuevo modelo organizativo que requiere ser analizado. Por ello, en esta NTP, se procede a realizar una descripción general del modelo y una valoración de su posible repercusión en el ámbito de la salud, desde la perspectiva psicosocial.

## Las bases del nuevo modelo

El modelo, como todos los modelos organizativos, tiene una clara filosofía empresarial que lo sustenta. A continuación se citan los aspectos centrales de la misma.

La posición estratégica de las empresas vendrá dada por su capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios difíciles de imitar por otros. Así, en primer lugar, las empresas han de hacer una clara elección de las competencias y recursos que sirven para obtener ventajas competitivas. Tendrán que abandonar las actividades que no están en el núcleo del negocio porque requieren una gran dispersión de esfuerzos, una gran cantidad de recursos y con las que se obtiene un menor valor añadido.

Para conseguir esta capacidad de concentrarse en el negocio principal, resulta imprescindible fomentar una cultura de empresa definida, clara y precisa que sea capaz de delimitar objetivos y lanzar mensajes centrales y claros que impregnen a toda la organización. Esta nueva cultura se basa en las siguientes características:

- **Orientación hacia el cliente.** Se basa en el análisis de las necesidades del cliente, en la identificación y exploración de nuevos problemas y en la colaboración de los clientes “tipo” en la mejora del proceso y del producto.
- **Diseño participativo.** El diseño de las tareas para productos y procesos se realiza de una forma participativa, de tal manera que los componentes del equipo de trabajo puedan entender y aceptar diferentes perspectivas y conocimientos, sintetizar sus ideas y desarrollar un marco de entendimiento para resolver los problemas.
- **Desarrollo de las habilidades y de los recursos personales.** Es un punto clave. Se trata de dotar a las personas de un conjunto de conocimientos que les permita tener una visión del conjunto de su trabajo.
- **Planes de flexibilidad en el trabajo.** Deben ser compatibles con las necesidades individuales.
- **Tecnología de la información.** Debe ser diseñada e implantada como soporte dentro de la estructura para distribuir el conocimiento a toda la organización.
- **Redes entre empresas.** Especialmente entre productores y proveedores, de cara a buscar soluciones complejas y holísticas para satisfacer las necesidades de los clientes.

## La organización que aprende

La organización que aprende se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización; Así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado.

La definición básica de organización que aprende, según este enfoque, es la siguiente: “la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua”.

La organización que aprende es un modelo, una filosofía, que puede ser implantada en todo tipo de empresas. En cada una de ellas será diferente dependiendo de los objetivos marcados y de las herramientas utilizadas para llevarlos a cabo. La característica común que compartirán todas las empresas que se denominen “organización que aprende” será su propia definición.

## Elementos básicos

### Una visión compartida

Los miembros de este tipo de organización comparten la visión de que el futuro se construye día a día a través de aprendizaje continuo; para ello es necesario que todos los trabajadores conozcan y compartan los objetivos de la empresa.

El principio radica en que el aprendizaje importa. Es necesario que los empleados interioricen que es la gestión de su propio conocimiento lo que va a proporcionar a la empresa la ventaja necesaria para sobrevivir en el mercado. Esto a su vez crea el sentido de urgencia necesario para los continuos cambios y movimientos.

En segundo lugar, es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, pues, en una de las herramientas clave del sistema.

Por último, hay que destacar la importancia del cliente. El análisis continuo de las demandas y requerimientos del mercado conlleva que el cliente forme parte del proceso de trabajo. Las necesidades de los clientes y la interacción con los equipos de trabajo son herramientas importantes que proporcionan a los actores implicados un modelo mental para entender la cultura de la organización y asumirla.

### La ambición de conocimiento

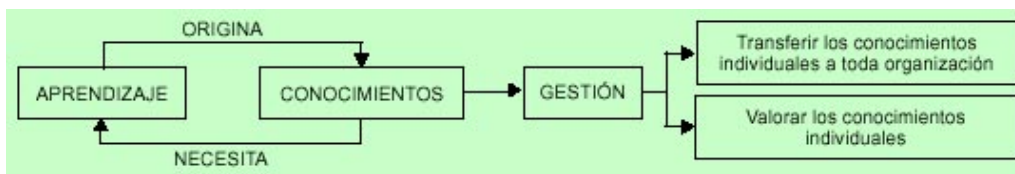
Como ya se ha mencionado anteriormente, hoy, las ventajas competitivas dependen de los distintos productos que se hagan y de la forma (diferente) en que se hagan. La organización debe aprender a adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado y del sistema social y político. El aprendizaje continuo es la característica que marca la diferencia en este modelo organizacional y que le permite sobrevivir en el mercado.

¿Cómo se operativiza este concepto? Creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores. La dirección debe crear y potenciar este deseo en el día a día del trabajo a través del ejemplo, la formación, la motivación y la autonomía. Debe partir de la dirección y verse reflejado en el trabajo diario a todos los niveles de la organización.

### La corriente de conocimiento y su gestión

Los individuos, grupos y organizaciones transportan el conocimiento; éste está, por tanto, conectado con la estructura y la cultura. El fin de la organización capaz de aprender es la creación continua de conocimiento, absorbiendo, transfiriendo y usando sistemas de aprendizaje. (Ver cuadro 1)

## Cuadro 1. Elementos clave de la gestión del conocimiento



El aprendizaje organizacional es un proceso de adquisición del núcleo de competencias; la gestión del conocimiento es dirigir y hacer el mejor uso de este potencial; el proceso de aprendizaje es el proceso de crear los recursos. Mediante la gestión del conocimiento los resultados del aprendizaje se institucionalizan y se crea conciencia del significado del conocimiento. Pero el aprendizaje cambia el conocimiento. Por tanto la gestión del conocimiento se centra en cómo hacer visible y gestionable el conocimiento individual, mientras que el aprendizaje organizacional dirige la creación de este conocimiento.

La gestión del conocimiento intenta resolver el problema de cómo el conocimiento personal puede ser transferido del nivel individual al colectivo. Esto se logra organizando un sistema que facilite el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados, asegurando que la gente correcta esté situada en el lugar correcto, tanto por lo que se refiere a la toma de decisiones como en el área operacional.

## Herramientas

La implantación de nuevas herramientas es un medio para conseguir los objetivos de la organización. Las herramientas e instrumentos a utilizar serán aquellos que se crean necesarios para solucionar los problemas que vayan surgiendo. Es importante recalcar que ha de haber un planteamiento integrado, de tal manera que la elección de las herramientas existentes en el mercado esté en consonancia con los objetivos específicos de cada empresa que aprende y con su cultura. Todas ellas deben ir encaminadas a contribuir a la mejora de la gestión del conocimiento, a facilitar la fluidez de dicho conocimiento a todos los niveles e impedir que desde cualquier lugar se pueda cortar el flujo de conocimiento.

Las herramientas más útiles son: los sistemas de información y comunicación tecnológica; las políticas de RRHH; y las estructuras organizacionales (ej: centros competitivos, organización en red,...).

## Características

Una vez expuestos los elementos básicos que han de estar presentes para la implantación del modelo, a continuación se explican las características fundamentales de este tipo de organización empresarial, que tienen una clara repercusión, en un sentido positivo, sobre las condiciones de vida en el trabajo.

### Trabajo en equipo o grupo

El centro de la nueva organización es el trabajo en equipo o grupo. Esta modalidad, extendida por Europa en la década de los 80, se considera central por varias razones. Entre ellas, podemos destacar las que hacen referencia a las condiciones de vida en el trabajo: permiten el desarrollo personal, fomentan el intercambio de opiniones e ideas, y mejoran las relaciones. El nuevo modelo no podría, por tanto, prescindir de un elemento que aporta tantas mejoras y continuar con el modelo antiguo de trabajo individualizado.

Al hablar de trabajo en grupo, la referencia se aplica a todo el proceso de trabajo. Es decir, existen formas de organización donde los grupos de trabajo se establecen al nivel de operarios. En el caso de la organización que aprende se habla de "organización basada en grupos o equipos de trabajo", que se refiere a que es la estructura básica de funcionamiento en todos los niveles de la organización. Esto se traduce en que las responsabilidades están repartidas en todos los niveles (incluso los más bajos); a que las tareas en cada nivel de la organización forman conjuntos significativos, es decir, son completas y tienen sentido; y, que las tareas de "pensar" y "hacer" están unidas. Se puede decir que realmente se rompe con el modelo tradicional de división del trabajo. El trabajo diario se basa en la discusión y el análisis de la variedad de lecturas posibles de una misma situación; la reflexión sobre las opciones a seguir y la toma de decisiones conjuntas.

### Estructura organizacional

La nueva estructura tiene como característica principal una mínima división del trabajo. Al nivel organizacional la estructura tiene que ser muy simple, con poca necesidad de coordinación de las actividades interdepartamentales, mientras que las tareas al nivel de taller tienen que ser tan complejas como sea posible.

Las características de la nueva estructura pueden describirse explicando primero la estructura de producción y después la estructura de control, ya que este es el orden en el cual una organización debería ser rediseñada:

#### La estructura de producción

En líneas generales la estructura de producción debería estar organizada de tal manera que aquellas funciones que pudieran hacerse en los equipos deberían estar descentralizadas, aunque ello no quiere decir que no existan al nivel central pequeñas unidades que realicen alguna de esas funciones. Por ejemplo, aunque el propio grupo realice el control de calidad, es necesario que exista un grupo de control de calidad común a toda la fábrica que apoye y asesore a todos los grupos en esta tarea. Este tipo de estructura reduce en el achatamiento de la pirámide y por tanto simplifica la organización.

#### La estructura de control

Comprende todas aquellas tareas directivas: distribución de tareas, planificación del trabajo, disciplina, gestión del material, mejora del flujo de trabajo, contactos externos (con otros equipos o departamentos), desarrollo, aplicación y control de las reglas de la organización.

En este caso se trata de decidir qué puede o no hacerse o decidirse a nivel del grupo de trabajo. Para ello hay que tomar una serie de decisiones importantes relativas a las tareas asignadas a los grupos:

1. otorgar permiso formal para intentar solventar los problemas que vayan apareciendo,
2. ofrecer la información necesaria, acerca del conjunto de la organización, para examinar las consecuencias de sus decisiones sobre ella,
3. recibir información apropiada acerca de los métodos y de la planificación, de los materiales tanto como de la productividad y calidad.

## Comunicación

El aprendizaje requiere compartir e intercambiar información, por tanto, es necesario organizar un sistema de comunicación efectivo y eficiente que permita y facilite los flujos de conocimiento en todas las direcciones. Para facilitar la comunicación es necesario establecer en la organización un lenguaje común y operativo; común porque ha de ser compartido por todos los miembros de la organización, y operativo porque ha de permitir definir con claridad todos los términos relativos a herramientas, propuestas y objetivos.

El objetivo de este lenguaje común es el establecimiento de unas bases para conseguir un diálogo democrático que contribuya a incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y a flexibilizar las estructuras jerárquicas.

¿Cómo se aprende y transmite este lenguaje? A través de la visión compartida, de la cultura de empresa, del diálogo, de las reuniones (formales e informales), se puede lograr la definición y el uso de los términos acuñados. El uso del lenguaje común permite eliminar las barreras que impiden la interacción (barreras técnicas, jerárquicas...) y facilitar la fluidez de la comunicación.

El establecimiento de redes internas y externas, que ya se ha mencionado, permitirá expandir, todavía más, la corriente de conocimiento a todos los niveles de la empresa y de ésta con el exterior (proveedores, clientes, otras empresas del sector, etc.).

## Conclusiones

La organización que aprende es una nueva forma de organización del trabajo que se basa en dos principios: que el conocimiento existe en todos los individuos de la organización; y, que este conocimiento puede ser socializado.

La nueva organización aporta ventajas a distintos niveles: por un lado el conocimiento como una nueva forma de capital, por lo tanto crea riqueza y proporciona a las organizaciones la ventaja competitiva necesaria en el mercado de trabajo; por otro lado, este tipo de organización favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas, es decir, la conjunción entre "hacer" y "pensar" en los grupos de trabajo.

Ambos aspectos coinciden con el criterio de muchos estudios sobre organización del trabajo según los cuales para que el trabajo sea satisfactorio debe tener sentido para la persona que lo ejecuta. La persona no es una mera herramienta de trabajo, como en el sistema taylorista, sino un elemento fundamental para la empresa, ya que su conocimiento y su trabajo le proporcionan a la empresa la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado.

La organización que aprende potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores, a través de la formación, la motivación y la autonomía. Además, tiene en cuenta las características individuales y pretende situar a cada persona en el lugar correcto de la organización.

Desde el punto de vista preventivo tiene en cuenta varios factores relativos a las características de la tarea, tales como: la complejidad de la tarea (que sea adecuada a las capacidades de cada persona), la autonomía (tanto decisional como temporal), la responsabilidad, el desarrollo de aptitudes, la formación y el prestigio social de la tarea dentro de la empresa.

El sistema taylorista de trabajo individual deja paso, en esta forma de organización, al trabajo en grupo que permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido ya que se conjuga el "hacer" con el "pensar".

La organización que aprende tiene como característica una mínima división del trabajo, lo que facilita las relaciones personales y los trabajos poco fraccionados. Todo ello redundará en una mayor satisfacción de los empleados.

El pilar fundamental de la organización que aprende es el intercambio de conocimiento, por tanto necesita establecer un lenguaje común y canales de comunicación efectivos. Además este tipo de organización tiene como objetivo el establecimiento de un diálogo democrático que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa y flexibilizar las estructuras jerárquicas. Todo ello apunta hacia un estilo de mando participativo y/o democrático en el que se valora tanto la tarea como el individuo. La función de la dirección se centra, básicamente, en la coordinación de los miembros del grupo. Todo ello hace que, en la práctica, los grupos suelen conseguir los objetivos en un clima de compañerismo y crítica constructiva del trabajo redundando en una mayor satisfacción en el trabajo.

Parece lógico pensar que un tipo de organización que tiene en cuenta los factores anteriormente mencionados, también tendrá en

cuenta la seguridad, la higiene, y la ergonomía. Además, los planes de mejora continua, deben estar íntimamente ligados a unas buenas condiciones de trabajo, ya que éstas redundarán en la competitividad de la empresa en el mercado de trabajo.

## Bibliografía

(1) ARBÚES, T.

**El perfil de las organizaciones que aprenden**

Alta Dirección, 1997, nº 191, p. 39-46

(2) CAMPINOSDUBERNET, M.

**Organización autoformativa y movilidad. Los técnicos de explotación en la química**

CEDEFOP 1995. Volumen II. nº 5, p. 18-26

(3) CASTILLO, J. J.

**Las nuevas formas de organización del trabajo**

Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Colección Informes. 1988

(4) COLLER, X

**Reorganización productiva en los puestos de trabajo. Estrategias de acción y relación laboral**

Sociología del Trabajo, nueva época, primavera de 1997, nº30, p. 71-95

(5) COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL V, WORK & TECHNOLOGY CONSORTIUM

**Documentos de trabajo del grupo**

(6) GONZÁLEZ DE RIVIERA, L.

**Aprender a trabajar en equipo: clave en las organizaciones que aprenden**

Alta Dirección, 1997, nº 191, p. 31-38

(7) HERRERO, J Y NIÑO, J.

**La gestión de los cambios en las organizaciones y la prevención de las nuevas tecnopatías**

MAPFRE Seguridad. 1995, nº 58, p. 41-51

(8) INSERSO

**Trabajar en la sociedad de la información**

MINUSVAL. 1996, nº 105, p. 60-62

(9) MALLET, L.

**Organización formativa, coordinación y motivación**

CEDEFOP. 1992. Volumen II. nº 5, p 11-17

(10) Mº DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales. B.O.E. nº 269, 10/11/1995.

(11) NIÑO, J.

**La ergonomía en las nuevas organizaciones**

MAFRE Seguridad. 1997, nº 65, p. 47-55

(12) NOGAREDA, C et al.

Psicosociología del trabajo

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Barcelona. 1995

(13) TARÍN, L.

**El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden**

Alta Dirección, 1997, nº 191, p. 20-28

(14) TOMÁS CARPI, J.A.; TORREJÓN, M. Y SUCH, J.

**Producción flexible, redes empresariales y sistemas territoriales de pequeña y mediana empresa. La industria textil valenciana**

Sociología del Trabajo, nueva época, primavera de 1997, nº 30, p. 21-42

(15) TORRAS, L.

**Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo**

Alta Dirección, 1997, nº 191, p.13-19