

APRENDER A APRENDER CLAVE DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES.
ESTUDIO DE CASO SOBRE QUALA S.A.
Universidad de La Sabana
Sylvia Peña

Chía, noviembre de 2005

Resumen

En el mundo de hoy la formación nunca termina. Ninguna organización puede garantizar su avance e innovación si no se asegura que las personas que trabajan en ella, tengan el interés y la posibilidad de formarse continuamente y crear conocimiento propio partir de los éxitos o fracasos del día a día. Por esto hoy se considera fundamental que las empresas promuevan en su interior el aprender a aprender como clave para contar con gente que las lleve al éxito. En este artículo se estudiará el caso de Quala S.A, empresa multinacional que con este principio como filosofía de desarrollo se convirtiendo en 25 años en una de las cinco más empresas de consumo masivo más grande del país.

Palabras Clave: Aprendizaje Organizacional, Desarrollo Humano, Psicología Organizacional.

Abstract

In the today world the formation never ends. No organization can guarantee his advance and innovation if one does not assure that the persons who are employed at it, should have the interest and the possibility of being formed constant and of creating own knowledge to depart from the successes or failures of day after day. For this today it is considered fundamental that the companies should promote in his interior the ability to learn to learn as like fix to rely on people that it should take them to the success. In this article there will be studied Quala's case, multinational company with that principle like philosophy of development, turning in 25 years into one of five more companies of bigger massive consumption of the country.

Key Words: Organizational Learning, Human Development, Organizational Psychology

APRENDER A APRENDER CLAVE DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES.
ESTUDIO DE CASO SOBRE QUALA S.A.

Hoy en día el mundo avanza cada vez más rápido y es por eso que el profesional debe exigirse y asegurarse de estar permanentemente en la búsqueda de nuevas técnicas y nuevos conocimientos que le permitan mejorar y actualizar su forma de hacer su trabajo. Pero las organizaciones también deben promover y apoyar esta visión en su gente.

El aprender a aprender es lo que garantiza que las personas obtengan la capacidad de continuar adquiriendo conocimientos nuevos en forma ilimitada y de acuerdo a las características y necesidades que el mercado presente en ese momento y por ende la organización.

¿Por qué? porque cuanto más habilidoso sea el capital humano y las organizaciones en el dominio de esta herramienta, mayor flexibilidad y capacidad de asimilación obtendrán para adaptarse a estos entornos vertiginosos donde hay que seguir el ritmo impuesto por el conocimiento, no en vano de definió que “En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, solo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevos conocimientos, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos” (Nonaka, 1991, p. 91)

Existen empresas que se han hecho famosas por su capacidad para responder rápidamente a los clientes, crear nuevos mercados, desarrollar rápidamente nuevos productos y dominar las nuevas tecnologías. El secreto de su éxito está en su original enfoque sobre la creación de nuevo conocimiento

Quala S.A. empresa orgullosamente colombiana, es un ejemplo de esta clase de empresas, ha sido conciente de la importancia de este principio y desde su

creación ha estado enfocada en ser siempre una organización dinámica y ágil que basa su éxito en la importancia de entender a profundidad las practicas de los consumidores para a partir de allí desarrollar sus propuestas y además en llevar a su gente aun estadio de desarrollo cada vez superior donde ya no solo aprenden constantemente sino que también han desarrollado las habilidades para crear conocimiento a partir del día a día.

Se hará un breve resumen de la historia de Quala y el porqué se considera una empresa que ha aprendido a aprender.

La historia de Quala S.A. comienza en 1980 cuando cuatro personas se unieron para aprovechar el gran potencial que tenía el país para producir y comercializar alimentos. Iniciaron en una casa del sector del sur de Bogotá con Instacream su primer producto ingresando al mercado de los polvos. Se inició vendiendo de oficina en oficina y a crédito, de allí se aprendió que la mejor forma de venta era llegarle directamente al cliente y además se aprendió mucho sobre cómo cobrar.

Después de esto y motivados por el ánimo de crecer rápidamente se lanzó Baticrema y Batilado al mercado entrando a competir con una multinacional como Nabisco y sus marcas chantilly y Royal, el éxito fue tal que desde entonces y hasta ahora Quala decidió que entraría siempre a competir con las grandes multinacionales empleando la estrategia que tanto resultados les dio: conocer al consumidor popular local de tal forma que pudiese ofrecerle los mismos productos pero muchos más acordes a la cultura y necesidades del consumidor colombiano, por ejemplo los sabores de Batilado y Baticrema eran los de las frutas más apetecidas por los

colombianos, con la textura y las características que más atraían al consumidor popular local.

Después vinieron la sopera y hogareña, entrando a competir con Maggui y Knorr, con un éxito tal que después fueron estas empresas quienes terminaron empleando los mismos sabores y sustancias que empleó Quala, para ser mucho más apetecidas por el público local.

Y luego vino el gran éxito de la compañía Fresco Frutiño que sigue siendo hoy en día la marca de frescos en polvo más vendida en el país. Como en ese momento no se contaba con los recursos para pagarle a una agencia que desarrollará la publicidad de la compañía, Quala decidió contratar directamente a sus creativos y diseñadores lo cual consideró que era una excelente práctica y sigue haciendo hoy en día.

Vinieron después Doña Gallina y Naranyá, dos marcas que por su presentación, excelentes pautas publicitarias y su respuesta a los gustos de los consumidores. El siguiente gran paso se dio cuando se decidió ingresar a otros países de Latinoamérica empezando por República Dominicana, allí se llevaron los productos más exitosos de Quala Colombia pero respetando y aplicando el aprendizaje de Colombia: el éxito de nuestros productos se basa en el conocimiento del consumidor popular local y en responder a sus necesidades, ese mismo principio se ha aplicado entonces cada vez que se ha llegado a un nuevo país: Ecuador, Venezuela y México.

Pero ¿Cuál ha sido la clave para que Quala haya logrado capitalizar sus aprendizajes? “El diferencial de estas empresas es que ponen la creación del conocimiento exactamente donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de RRHH de la empresa” (Nonaka, 1991, p. 92). Y eso lo ha hecho Quala para

asegurarse de contar con el mejor talento o como lo dice el rol del área de RRHH: contar con gente competente, productiva en permanente desarrollo y motivada.

El área de RRHH en Quala, ha creado su propio modelo de gestión en el cual busca integrar todos los aprendizajes que se adquieren para asegurarse de darles continuidad, poder transmitirlos y asegurarse de tener un lugar donde estandarizar y capitalizar los mejoramientos que se van realizando.

Y de que consta el modelo de RRHH? Así como se ha visto en la teoría que inspira este artículo la piedra angular en este estilo de dirección de las empresas la clave reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información objetiva, es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados.

El éxito de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados. La empresa creadora de conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales. Es así como se ha generado el modelo que tiene los siguientes niveles:

1. Conocimiento del Negocio, del entorno y Definición de estrategias: debido al éxito que ha representado para Quala conocer a fondo el consumidor local ya que he permitido conocer sus gustos y necesidades reales, se ha definido que el área de RRHH también debe estar enfocada tener este acercamiento primero al negocio a entender y a definir para que está cada área en la compañía, en que deberá enfocarse la gente que ingrese a trabajar en ella, a conocer hacia donde quiere llegar la compañía y asegurarse que las estrategias que plantee para el desarrollo de la gente estén enfocadas a garantizar que cuenten con las herramientas necesarias para lograrlas. También es fundamental que el área de RRHH entienda el entorno:

conozca cuales son las empresas que representan la competencia, cuales son las amenazas y oportunidades de la empresa y que desarrolle una visión de negocio que le permita aportar realmente al logro de la visión y misión de la misma.

2. Definición de estructuras, roles y requerimientos de talento: una vez el área de RRHH conoce y entiende hacia donde va el negocio, puede asesorar y definir cuales son las estructuras adecuadas de las que la experiencia y los éxitos han permitido entender que deben ser: Holgadas pero exigentes, y planas para permitir el desarrollo y la cercanía con los colaboradores, se ha entendido además que para una persona pueda responder y sepa sobre que se le exige y se le evaluara debe tener una Descripción de cargo que incluya: rol (para que esta el cargo en la compañía), Temas fundamentales (en que se debe centrar) y actividades básicas con indicadores (que se hace en el día a día y como nos evaluaran).

3. Atracción y selección: se han buscado las mejores prácticas del mercado para garantizar tener la mejor gente que pueda crecer y desarrollarse rápidamente en la organización.

4. Sistema de empoderamiento y productividad: acá se han desarrollado múltiples estrategias porque es la etapa del modelo donde se consolidan los conocimientos y las propuestas de la empresa, ¿cuáles son? a. Taller de Seamos Mejores Jefes, al que asisten todos los profesionales de la compañía para entrenarse en el estilo de dirección de Quala que se basa en la delegación efectiva, la retroalimentación constante, en la alta exigencia y cuestionamiento, en el ambiente informal, en el trato igualitario, en la sana competencia y en sentido de pertenencia.

Las capacitaciones de inducción a la compañía b. Así somos los de Quala para conocer a fondo la cultura, c. Manejo efectivo del Tiempo ya que para la organización es fundamental que las personas organicen adecuadamente su tiempo y

así poder responder al alto nivel de exigencia y c.Taller de SEP (sistema de empoderamiento y productividad) donde se presenta el modelo que se está describiendo y programas generales como 4S, Modelo de autocontrol entre otros, que han surgido de los aprendizajes adquiridos de logros y no logros, años de experiencia, conocimiento y aplicación de teorías de administración, modelos de aprendizaje y errores cometidos. La base de esta etapa es la divulgación del conocimiento, Poner el conocimiento personal o de un grupo definido a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento.

5. Retención y filtración: Quala se asegura de tener siempre la mejor gente, para poder cumplir con sus ambiciosas metas y para garantizar su filosofía de desarrollo donde todas las personas tienen un plan carrera que les garantice evolución personal y profesional.

Así que cada seis mese se hacen evaluaciones y revisiones de plan carrera para asegurarse de motivar y reconocer el logro de las personas exitosas y tomar decisiones con las personas a las que les ha costado trabajo adaptarse al ritmo Quala.

En la empresa creadora de conocimiento, generar un nuevo conocimiento no es una actividad especializada de unos pocos, es un estilo de conducta, un modo de actuar, de hecho, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento, es decir todos son empresarios, este principio ha regido la creación de este modelo donde todos han aportado y mejorado, ha surgido de ideas y practicas de la gente Quala, que nacieron como conocimiento tácito, El conocimiento tácito se compone de conocimientos técnicos y una dimensión cognosctiva, son modelos mentales, creencias y perspectivas tan gravadas que consideramos como hechos ciertos y por lo tanto no son fáciles de expresar, pero que con el trabajo y el desarrollo se han ido

convirtiendo en conocimiento explícito: el conocimiento explícito es formal y sistemático, por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de desarrollo. (Nonaka, 1991, p. 96)

Cuando se logra expresar formalmente los conocimientos tácitos estamos logrando generar conocimiento, así como cuando logramos llevar a la práctica ese conocimiento explícito ya creado por otros estamos asegurando la transmisión y aprovechamiento de ese conocimiento y por último mediante la experiencia adquirida se enriquece el actuar y se interioriza el conocimiento logrando el desarrollo y crecimiento de las personas y de la organización.

Este ha sido el camino que ha seguido el área de RRHH para llegar a desarrollar su modelo que ha permitido que Quala se hoy una de las 10 mejores empresas para trabajar en Colombia según la Encuesta de The Great Place To Work, publicada en la revista Dinero de diciembre de 2005 y es la razón por la cual se ha realizado este estudio de caso para dar a conocer que si es posible soñar con mejores empresas, que valoren y respeten a su gente y que estén enfocadas en llevar a la práctica ese mundo ideal de los libros, alcanzando metas asombrosas y buscando cada vez ir más allá.

Referencias

Ikujiro, N.(1991) La empresa creadora de conocimiento. (3 Ed.) *Harvard Bussines Review*,_ *Boston*. 90-98

Senge, P (2001) *La danza del cambio* . (5 Ed.) New York: McGrawhill.