LOS RECURSOS HUMANOS COMO CAPITAL INTELECTUAL EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Rafael Montesinos
Profesor investigador del Departamento de Sociología de la UAM-I
Griselda Martínez V.
Profesora investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X

Las empresas se encuentran en la vanguardia de la revolución del pensamiento. En un entorno, que es universal, complejo y competitivo, observamos algunas ventajas que obtiene una empresa que sea consciente de que los recursos humanos son la clave del éxito a largo plazo.

BUZAN, DOTTINO E ISRAEL, 1999:36.

Con frecuencia se dice que el animal con mayor capacidad para adaptarse al medio ambiente es... el ser humano. Sin embargo, a pesar de esa gran virtud, los seres humanos adolecemos de la capacidad para adaptarnos al cambio cultural. Una sugerente contradicción que refleja cómo los procesos sociales son tan complejos que, en muchas ocasiones, los humanos no los comprendemos en toda su cabalidad, ni mucho menos, respondemos eficientemente a la dinámica que impone la transformación de la economía, la política y la cultura.

Es en un contexto de dinámico cambio donde hoy, nuevamente, se discuten las alternativas que las teorías contemporáneas de la gestión intentan plantear en el sinuoso camino que las organizaciones recorren al filo del siglo. Si bien es cierto que la característica fundamental de este fin y principio de siglo es el cambio, también es cierto que uno de los rasgos distintivos de las organizaciones sociales es la dificultad que muestran para responder a los cambios del entorno. La cuestión es, precisamente, que de no cumplirse tal condición, las turbulencias de los tiempos actuales representarían una permanente amenaza en contra de las empresas e instituciones. El cambio es tan dinámico que cada vez es más difícil deducir el rumbo de las grandes tendencias económicas, políticas y culturales, cuya influencia tanto en el plano nacional como en el internacional, es cada vez más patente. La globalización hace sus estragos al generar incertidumbre acerca del futuro inmediato.

La anunciada guerra del siglo XXI a la que se refería Lester Thurow, confirma que la sobrevivencia de las naciones, y por tanto, de las organizaciones públicas y privadas, dependerá de la competitividad que desarrollen para garantizar su persistencia en el tiempo (Thurow, 1992). En esta importante obra de principios de los noventa, ya se presagiaba que la alternativa para las economías descansaba en las capacidades creativas e innovadoras de los recursos humanos. La discusión respecto al modelo japonés aparecía a los ojos de occidente como la gran lección que le exigía volver la mirada al único recurso capaz de garantizar la adaptación continua al cambio: sus recursos humanos y, por ende, el capital intelectual que de ello subyace.

Si la tecnología por sí sola parece insuficiente para generar mayor competitividad a la alcanzada hasta hoy, los recursos humanos representan un potencial inagotable que está obligando a olvidar el ejercicio de un liderazgo autocrático y la organización racional del trabajo taylorista. Dicha potencialidad radica, precisamente, en el papel que juega el conocimiento de las organizaciones para resolver un escenario de incertidumbre y alta competitividad. Por ello, el capital intelectual con que cuentan las organizaciones representa la posibilidad de instrumentar la estrategia más contundente para iniciar o consolidar un proceso de aprendizaje que la proyecten hacia etapas de mayor eficiencia y competitividad.

En ese mismo sentido, en este ensayo se hace énfasis en el capital intelectual intrínseco en los recursos humanos, dejando en un segundo plano, el capital intelectual implícito en los recursos estructurales y las potencialidades de los clientes.

El capital intelectual: una referencia de principio[1]

La excelencia que requieren las organizaciones para enfrentar los mercados turbulentos de hoy, es decir, la creatividad e innovación que garantice la calidad de los productos y servicios, dependen, en principio, de las capacidades del capital intelectual con que cuentan ellas mismas. La capacidad financiera de las empresas que bien se puede traducir en un salto cualitativo en el terreno de la tecnología, pierde significación si dicha capacidad no garantiza la diversidad e incremento del capital intelectual, pues de éste depende la creatividad e innovación que hoy día exige la nueva competitividad impuesta por la globalización.

El capital intelectual es el conjunto de conocimientos con que cuenta una organización, éste se divide en: conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y la creatividad automotivada. Estas características hacen aparecer al capital intelectual como un elemento asociado a la formación profesional, lo que en primer instancia hace voltear la vista hacia los recursos humanos que se han preparado formalmente en el mercado educativo (Quinn, Anderson y Finkeltein, 2000). Sin embargo, es pertinente señalar que el capital intelectual es el conjunto de conocimientos que las organizaciones poseen, independientemente de que provengan de una formación profesional o de la experiencia que adquieren sus miembros a lo largo de su vida laboral.

De los cuatro aspectos que expresan lo que es en la práctica el capital intelectual, la creatividad automotivada es la que garantiza que las habilidades anteriores se actualicen, se renueven. Ésta hace que tanto el conocimiento congnoscitivo, los técnicos y la comprensión de los sistemas adquieran un carácter competitivo en un entorno cambiante que responde a una ola de adelantos.

Los tres primeros elementos del capital intelectual se encuentran en los sistemas de la organización, en las bases de datos o en las técnicas operativas, mientras la creatividad automotivada se inscribe en la cultura, donde el carácter social de dicho recurso se hace evidente. De hecho, el reconocer la dualidad de la cultura organizacional, de su expresión formal e informal, obliga a replantear al capital intelectual como un elemento que se encuentra más allá del conocimiento profesional que poseen ciertos miembros de la organización, ya que el conocimiento va más allá de lo formal, y en ese sentido, la potencialidad de este recurso se ha de rastrear evaluando con toda precisión las habilidades con que cuenta el conjunto de miembros de la organización. Es así como el buscar el capital intelectual representa descubrir las potencialidades subyacentes a los recursos humanos que anteriormente no eran capitalizados a favor de la empresa o institución. La creatividad automotivada está más allá de lo que puede ofrecer la formación profesional de uno o varios grupos de trabajo que posee la organización. Así, entonces, aparece el carácter profundo y complejo de la cultura pues, como señala Allaire y Firsirotu (1992):

> Las organizaciones están provistas de facultades intelectuales, de sistema cognitivo y de memoria; ellas elaboran mapas mentales y conceptos del mundo, además de mitos definidos como: las interpretaciones de la realidad que sostienen los actos organizacionales, y que son construcciones del espíritu almacenadas en los cerebros humanos.

De hecho, lo que llama la atención es que en la actualidad, en general las organizaciones que no han iniciado un proceso de aprendizaje (como es el caso de las medianas, pequeñas y micro empresas mexicanas), no inviertan o generen acciones para

descubrir e incorporar como capital creativo y de innovación, al conjunto de conocimientos "adormilados" que poseen las empresas e instituciones. Normalmente, todas las organizaciones, incluyendo las que han demostrado voluntad y capacidad de cambio, no explotan el potencial del capital intelectual de sus propios recursos humanos. Los modelos mentales que predominan y conservan el *status quo*, se resisten a tal descubrimiento pues dicho fenómeno impondría un nuevo equilibrio de poder al interior de la organización (Senge, 1998).

La evolución del capital intelectual cifrada en la creatividad automotivada, supone el haber iniciado un proceso de confrontación con los modelos de pensamiento imperantes que intentan, bajo cualquier recurso, abrir espacios a las propuestas de renovación que coincidan con sus puntos de vista (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000:380). Una de las principales fuerzas que se oponen al descubrimiento de nuevo capital intelectual es, precisamente, el modelo mental autocomplaciente que evita la crítica.

Sin embargo, y en sentido estricto, descubrir las nuevas canteras del capital intelectual no obedece a una voluntad de los principales líderes de la organización, sino a una negociación entre los nuevos líderes del cambio y los miembros de la organización que están acostumbrados, unos, a imponer su punto de vista, y otros, a ser ignorados. Por ello, dicho proceso está atravesado por el conflicto y, desde luego, por la negociación. Crozier y Friedberg se refirieren a los procesos de cambio:

> Es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social) y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o de los campos.

En ese sentido, superar los efectos de un visible conflicto provocado por una decisión que marca una nueva ruta de relaciones de la organización, inter y extrasistémicas, proyecta las posibilidades concretas entre una organización con voluntad de cambio y otras que olvidan la crítica constructiva y la limpieza selectiva de los modelos mentales convencionales (Quinn, Anderson y Finkelstein, 2000:385).

La formación profesional supone la convergencia de la élite que comparte paradigmas cognitivos que se traducen en prácticas concretas y toma de decisiones sesgadas a partir del área de conocimiento de

donde provienen los líderes formales, lo cual constituye un gran obstáculo para el cambio, como bien lo señalan Quinn, Anderson y Finkelstein (2000:390):

> La tendencia de la ciencia es considerarse a sí misma como una élite con valores culturales especiales que pueden obstaculizar el camino de los aportes interdisciplinarios. Muchos profesionales tienen poco respeto por lo que está afuera de su campo, incluso cuando todos estén procurando alcanzar la misma meta.

Como se puede observar, no sólo se trata de una barrera que se levanta en contra de una nueva forma de pensar, sino que la misma actitud, proveniente generalmente de un liderazgo autocrático, se vierte en contra de todo proceso tendiente a generar una nueva cultura organizacional en la medida que cuestiona el *status quo*. En el caso de la idea anterior, es claro que una actitud elitista atenta contra la formación de equipos de trabajo y contra la interdisciplinariedad que hoy día exige un mercado altamente competitivo.

En realidad una parte importante –pero no necesariamente la sustancial– del capital humano que posee la organización, emerge como un cuello de botella que impide el libre flujo del proceso de cambio. Se trata de la confrontación entre el capital humano que predomina en la organización y el capital humano oculto, "adormilado". La responsabilidad de los líderes del cambio después de concebir una visión futura de la organización es, en primer instancia, vencer las resistencias que desde el poder impone el capital intelectual predominante. El conflicto constituye, entonces, un punto de partida del proceso de aprendizaje, y la sinergia que produce la activación del capital humano es producto de la relación dialéctica entre dos partes pensantes: los líderes formales y el resto de los miembros de la organización.

Uno de los retos de los líderes del cambio frente al capital intelectual es el de hacer una compleja negociación que permita hacer coincidir a todas las partes en un objetivo común, el compartir una visión de lo que deberá ser la organización en el futuro inmediato y a largo plazo. Esto podría constituir un eslabón más denso de la cadena de resistencias contra el cambio. Sin ello, es imposible pensar en generar una nueva cultura organizacional cifrada en el espíritu de equipo y el compromiso con la calidad que hoy día exigen las condiciones generales de la competencia, y por tanto, haría imposible la generación del aprendizaje continuo.

Esperar una creatividad automotivada sin resolver la convergencia de los miembros que estratégicamente deberán formar parte del equipo del cambio, sería absurdo si antes los miembros que han sido marginados de la toma de decisiones no se convencen de la veracidad del proyecto que presentan los líderes del cambio. Para hacer suya la nueva visión que la organización socializa, los nuevos miembros que se integran al proceso de aprendizaje tendrán que hacer suyo el proyecto de cambio. Sin ello, las capacidades de creatividad estarían restringidas a la formalidad que subyace en la organización. Para desatar la potencialidad del capital intelectual será necesario un mínimo de tiempo en el que los miembros de los equipos que aprenden a reformular a su organización, acepten la congruencia entre el discurso y las acciones. Y en eso consiste el papel fundamental de los líderes del cambio, quienes habrán de mostrar la consecuencia entre lo que se predica y lo que se hace.

En ese sentido, el primer instrumento que han de utilizar los líderes del cambio para convocar al capital intelectual oculto, es el de la comunicación que, en la práctica cotidiana de la organización, reproduce finalmente los modelos mentales prevalecientes en estructuras que se resisten al proceso de aprendizaje.

El principal reto de los líderes del cambio es generar las condiciones organizacionales para que el capital intelectual genere la transformación necesaria para inducir la creatividad e innovación requerida para ser más competitivos. Uno de los problemas más serios radica en los efectos que provoca la globalización, en economías como la mexicana, y la crisis económica en las percepciones de los miembros de las empresas e instituciones, pues es inevitable que una forma de percepción respecto a lo que acontece en el entorno provoque decisiones que afectan el ambiente organizacional.

Las decisiones de los líderes formales para instrumentar procesos de restructuración que buscan hacer más eficientes los métodos y procesos de trabajo, inevitablemente inciden en recortes presupuestarios que afectan la percepción de los empleados (véase tabla de efectos y percepciones). La incertidumbre como característica esencial de estos tiempos, y que se proyecta como una amenaza sobre la

Tabla de efectos y percepciones

Efectos de la globalización	Desafíos de directores de Recursos Humanos	Pensamiento de los empleados
- Cierre de empresas. - Oleada de restructuraciones. - Recortes de costos. - Reducción de plantillas.	- Atraer y retener talento. - Obtener compromiso. - Crear comunidades que aprendan. - Crear una cultura con espíritu de servicio. - Construir una comunidad a través de equipos que funcionen.	- Que los líderes formales hablen sin rodeos. - Que escuchen. - Que compartan los beneficios. - Que prediquen con el ejemplo. - Que le den sentido a su trabajo. - Que dejen aprender algo nuevo. - Que garanticen la seguridad laboral.

Tabla elaborada con información vertida en Tony Buzan, Tony Dottino e Israel Richard, *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, España, Deusto, 1999.

organización, afecta de manera directa a los empleados, quienes se sienten víctimas de las turbulencias del entorno. Si la incertidumbre se apodera de toda la organización y las decisiones tomadas para adaptarse a las nuevas condiciones de competencia en el mercado afectan la estabilidad de los miembros, entonces, difícilmente se podrá esperar de ellos una creatividad automotivada.

En ese contexto, el capital intelectual predominante debe comenzar a cuestionar su propia posición en la estructura de poder, pues precisamente la capacidad que tiene la organización para adaptarse radica en las capacidades y habilidades del conjunto organizacional para descubrir nuevas estrategias que restablezcan el equilibrio entre el sistema y el entorno. El capital intelectual es el único recurso que puede concebir una condición deseada de la organización, estableciendo las diferencias con la situación actual. La construcción de una visión que proyecta a la organización en el futuro de corto, mediano y largo plazo, es una tarea que el capital intelectual lleva a cabo mediante sus cuatro elementos: el conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y creatividad automotivada, y que por tanto, corresponde a los recursos humanos subyacentes a la propia organización.

La reconstrucción de las relaciones entre la organización y su entorno, la radiografía de las estructuras organizacionales y la evaluación de las capacidades y habilidades de sus recursos humanos, permite establecer una estrategia fundada en criterios objetivos que permiten combatir la incertidumbre. Un trabajo sustentado en la racionalidad que ofrece el capital intelectual representa la posibilidad de restablecer el equilibrio, de recuperar la certidumbre que permite tomar decisiones cada vez más acertadas. El trabajo en equipo que imprime potencia al capital intelectual, poco a poco restablece la confianza y, por tanto, genera las condiciones en el ambiente organizacional que permite la convergencia de diferentes expresiones del conocimiento. Abriendo las puertas a la creatividad e innovación se resolverá el intercambio de la organización con un entorno turbulento.

Los dinámicos cambios del entorno exige la presencia de líderes inteligentes capaces de generar los puntos de reencuentro y convergencia sobre los cuales se propicia el compromiso colectivo. Una nueva cultura sólo es posible si el capital intelectual tiene la capacidad de reinventar a la organización. La sinergia subyacente al capital intelectual, sugiere el efecto que tiene la presencia de nuevas ideas en la medida que éstas generan el desencadenamiento de la creatividad e innovación, pues la mente humana es el único recurso capaz de encontrar permanentemente cómo hacer mejor las cosas.

En ese sentido, para Buzan, Dottino y Richard (1999:38):

> Las empresas astutas saben que el éxito futuro depende de un recurso intangible, el capital intelectual que existe en la organización. Las empresas que tengan éxito en el futuro estarán impulsadas por la inteligencia, serán conscientes de que la inteligencia no es sólo capacidad –conocimiento almacenado– sino también la capacidad de extraer el máximo partido de ese conocimiento. La suma de estos dos elementos es el capital intelectual de la organización, y la empresa, al aprovecharlo, obtendrá ventaja competitiva.

Evidentemente se requiere una evaluación de las potencialidades de los recursos humanos, pues es necesario determinar qué se hace y qué se podría hacer a partir de los conocimientos y habilidades de

los miembros que no han sido aprovechados por las organizaciones. Tal diferencia puede orientar las estrategias del cambio, de hecho representan las brechas entre la situación actual de la organización y la situación deseada, proceso sinérgico que explica el eslabonamiento del aprendizaje continuo.

Por ello es fundamental contar con los instrumentos que permitan medir el cambio, los efectos estratégicos de las acciones promotoras del desplazamiento de la organización, pues sin esos criterios es imposible definir el grado de acertividad de las decisiones tomadas, de los esfuerzos individuales y colectivos realizados para impulsar el cambio, acciones que deben estar acompañadas por un reconocimiento material y simbólico que sugiere la instauración de una nueva cultura organizacional que exalta la vocación de servicio como un valor fundamental del cambio.

El aprendizaje organizacional

No es gratuito el *boom* en las teorías administrativas que explotan el aprendizaje de las organizaciones como la estrategia más adecuada para garantizar la adaptación al entorno. La globalización y la innovación en los medios de comunicación electrónicos dan cuenta de mercados cada vez más turbulentos, que amenazan constantemente a las organizaciones. Como puntualizan los expertos japoneses Nonaka Sachiko y Takeuchi Nobuko (1999): "En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento". Lo que hace dirigir la atención a los elementos que posibilitan la acumulación de conocimiento en las organizaciones, esto es, en las condiciones que coadyuvan a generar un proceso de aprendizaje continuo.

Dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: la generación de ideas con impacto, su socialización, y la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpida, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades de los recursos humanos para desaprender las conductas y prácticas del pasado, así como crear los parámetros para una nueva cultura organizacional cifrada en la innovación y la creatividad.

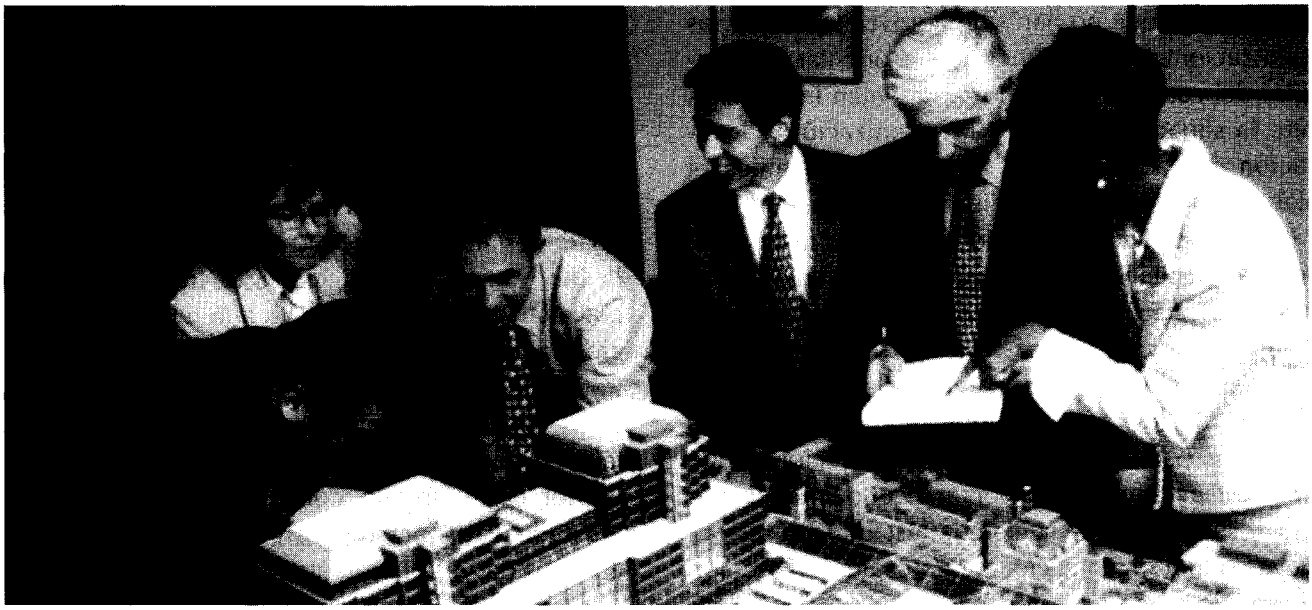
Como lo sugieren Yeung y sus colegas, aprender significa tener capacidad para asimilar ideas y experiencias nuevas de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor, situación que refleja el papel que ahora se le asigna a las capacidades de los recursos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy día puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como consecuencia la discusión respecto a la relación organización-individuo, pues no se trata de un aprendizaje individual, sino de un proceso expansivo que influya en el conjunto de miembros que la conforman. De tal manera que el aprendizaje organizacional no puede ser contemplado como una suma de lo que aprende cada persona, sino de una experiencia compartida y, por lo tanto, colectivizada.

El propósito del aprendizaje continuo ha traído a la mesa de discusión, los temas de la permanencia del personal en todos sus niveles, así como el papel que en lo sucesivo jugará la secuencia adiestramiento-capacitación-educación, como un proceso que eleva las habilidades humanas y promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido (Montesinos y Martínez, 2000).

Las estrategias del aprendizaje organizacional

Evidentemente, las estrategias para implementar un proceso de aprendizaje continuo en las organizaciones privadas y públicas, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor. En el caso de Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, tal planteamiento gira en torno a tres conceptos clave: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de la cultura. El primero es comprendido como la acumulación de un conocimiento trasladado más allá de los aprendices individuales, a otras personas, unidades y funciones. Lo segundo, como una serie de programas específicos de cambio que van más allá de la declaración de una nueva misión y valores renovados. Y el tercero, a la manera como una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos (Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, 1999:11-12).

Como se puede observar, estos tres conceptos aluden a un proceso cifrado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidia-



nas. En tal sentido, es clara la necesidad de: *a)* la experimentación de nuevas prácticas organizacionales, *b)* la adquisición de nuevas competencias, *c)* los parámetros de referencia (*benchmarking*), y *d)* mejoras continuas (Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, 1999:13). Ante este panorama, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el re- conocimiento de las debilidades de la organización, la complejidad del conocimiento que puede nutrirse de las experiencias de la propia competencia y la transformación de una actitud que apunta a resolver los retos de un entorno en constante cambio.

Es necesario asumir que la única solución a la rigidez de las organizaciones que hoy día se ven amenazadas, es el desarrollo de nuevas capacidades que permitan flexibilizar las estructuras a tal grado que las turbulencias del entorno no constituyan un peligro para la subsistencia. El aprendizaje no sólo se expresa a partir de una nueva concepción respecto a los significados de las prácticas organizacionales, sino que se ha de traducir mediante una capacidad para alcanzar nuevas metas, es decir, de una capacidad que permita observar el desplazamiento de la organización a situaciones de mayor eficiencia para relacionarse con el entorno, y por tanto, para sobrevivir.

El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una madurez que permite reproducir permanentemente una actitud de adaptación ininterrumpida, y en algunos casos –sobre todo cuando hablamos de grandes empresas o instituciones públicas que han iniciado un profundo y verdadero proceso de transformación–, la adaptación puede contemplar una situación organizacional que permita prever los cambios del entorno, adelantarse a ello, y por tanto, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro. Como lo sugieren Yeung, Ulrich, Nason y Glinow (1999:32):

> La organización aprende cuando las ideas y los conocimientos que generan las personas que forman parte de ella, son compartidos más allá de los límites de espacio, tiempo y jerarquía.

Esto confirma la idea respecto a la necesidad de socializar las ideas de impacto, los conocimientos, las perspectivas sobre la realidad que enfrenta la organización, sus acciones, desencuentros y acciones cuyo efecto permiten acercarse a las metas programáticas. El aprendizaje constituye la posibilidad de distinguir lo sustancial de lo superficial, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán desplazar eficientemente a la organización hacia una situación deseada, proyectada por la visión.

En realidad, el aprendizaje representa un proceso mediante el cual las organizaciones tienen que aprender a olvidar sus prácticas y valores pasados que explicaban su razón de ser. Se trata de un proceso de desaprendizaje y de una acumulación de conocimientos que impriman nuevas energías a la organización.

Enfrentar la realidad es reconocer que la situación actual de la organización no es la adecuada respecto a los nuevos intercambios con el entorno, por lo cual la presencia de una visión permite encaminar todos los esfuerzos hacia la situación deseada. La visión constituye el elemento articulador de todos los niveles, cuyos integrantes pueden ver en la imagen de la organización proyectada al futuro, una situación atractiva, apremiante y suficientemente evocadora para generar un actitud emocional colectiva.

En la medida que la visión se nutre de un análisis estratégico, permite, en lo inmediato, definir las acciones más eficientes del proceso de transformación, y en lo futuro, crear las condiciones internas que hagan más estable la relación entre los subsistemas de la organización y, por ende, los intercambios con el entorno.

El conocimiento de la realidad es tan complejo que abarca lo interno y lo externo, desde esa perspectiva se trata de reconocer las fortalezas de la organización para iniciar la capitalización de un proceso de aprendizaje que, posteriormente se nutra de experiencias de otras organizaciones que ya han iniciado su transformación. El fin es explotar la experiencia propia y la de organizaciones que han demostrado su capacidad para generar una madurez organizacional. Esta relación permite avanzar en el reconocimiento de las brechas que separan la situación actual de la organización y la situación deseada.

El carácter estratégico del cambio define cuáles son los elementos de los subsistemas de la organización que jerárquicamente se transformarán primero para avanzar de una etapa a otra. Lo estratégico apunta a la elección de los procesos y actividades sustanciales para resolver la brecha entre una etapa de insuficiencia organizacional a otra con mejores condiciones de adaptación al entorno. Las estructuras de la organización y sus elementos deben coincidir con la visión, manteniendo correspondencia con las etapas del proceso de maduración. La transformación de la organización y la interdependencia de sus elementos deberán comprobar que el referente, para definir las acciones estratégicas, partan de una percepción total del sistema.

Una percepción sistémica y un lenguaje adecuado para comunicar a los miembros de la organización el espíritu de la visión, así como sus implicaciones inmediatas y a mediano plazo, impide el exceso de iniciativas de cambio bien intencionadas pero desorganizadas, o sobrecargas respecto al sistema total que provocan la frustración en los individuos comprometidos con el cambio (Miles, 2000:293). Es necesario "cerrar" las brechas que separan a la situación actual de la organización y la situación deseada, lo que también exige establecer las acciones de más alta prioridad para resolver estratégicamente el orden de las iniciativas de transformación.[2]

Una visión parte de una perspectiva del futuro que proyecta una imagen de la organización construida a partir de una condición estructural deseada, en la cual la interdependencia entre sus partes se articulan cada vez más en sus etapas de transformación. Así, el aprendizaje de la organización se plasma a través de una progresiva capacidad para consolidarse en una etapa más avanzada a la inicial, que la aproxima cada vez más a los objetivos contemplados en la visión.

El aprendizaje también se expresa mediante una capacidad para reconocer que la transformación de la organización, si bien puede ser visible, es gradual. Por ello, su transformación representa un proceso en el cual se implementan las acciones que generan los cambios necesarios para consolidarse en etapas, cada vez más cercanas a la situación deseada que proyecta la visión. Esto supone el desarrollo de las habilidades de los empleados y las competencias organizacionales, promotoras de los cambios que permiten cerrar las brechas entre una etapa a otra.

El punto central que expresa la capacidad de aprendizaje de una organización, es generar un proceso de cambio sincrónico y cuantitativo que articule todas sus dimensiones y elementos, contemplando la "naturaleza" de los aspectos formales e informales. Ello a fin de detectar los cambios que pueden ser cuantificables en lo inmediato, y las transformaciones de carácter más subjetivo que impiden observar, y por tanto, medir cambios cuantificables de la misma magnitud que las formales. El aprendizaje de la organización permite a los líderes del cambio distinguir entre acciones de transformación que se ven reflejadas rápidamente, como es el caso de implementar una nueva estructura, el cambio de un reglamento, la transformación de las estructuras jerárquicas, y la cultura organizacional que no responde con la misma dinámica. El desafío, entonces, es buscar la sincronía del cambio distinguiendo la especificidad de la esencia de cada dimensión organizacional. Por esa razón, Miles (2000:298) sugiere que:

La estructura y la infraestructura son generalmente los primeros instrumentos que se utilizan en la sincronización del contexto interno. ¿Por qué comenzar la reforma con estos instrumentos? Simplemente porque en general son los más rápidos de cambiar. Por lo general se requiere más tiempo para sincronizar al personal, la cultura y las competencias clave.

De ser así, la transformación de las estructuras de la organización son fundamentales para la reasignación de los recursos que favorecen el cambio. También permite definir las nuevas pautas de autoridad, responsabilidades y toma de decisiones, cuyo efecto altera las relaciones de poder entre las diferentes unidades de la organización, que también constituyen uno de los principales elementos de resistencia contra el cambio.

La cultura es el elemento fundamental que permea y define las formas organizacionales de la situación actual, por ello, la visión contempla cuáles son los cambios estratégicos en la mentalidad colectiva que permite transformar las prácticas. Así, la visión, y la consistencia entre su discurso y práctica, evoca una nueva actitud, individual y colectiva, que supera el apego al pasado, a prácticas anacrónicas que dejan de corresponder con los esfuerzos de la organización para avanzar de la situación actual a la deseada.

Los líderes enfrentan el reto de reconocer los límites que tiene la transformación de los elementos formales de la organización, como instrumento causal del cambio en los elementos culturales. Una de las formas de expresión del aprendizaje de la organización se traducirá mediante la capacidad de los líderes para distinguir la complejidad del proceso de cambio, en el cual el sistema total avanza sincrónicamente a pesar de la diferente naturaleza de sus subsistemas formales e informales. Los primeros son facilitadores de los segundos, sin embargo, no garantizan su transformación mecánica ni inmediata, obligando a los líderes del cambio a poner mayor énfasis en las acciones concretas que modificarán, poco a poco, la cultura prevaleciente en la situación actual de la organización.

A manera de conclusión

Es impensable considerar que existan organizaciones que no aprendan, pues sería ilógico pensar que hubiesen llegado a una situación en la cual no cabría la posibilidad de generar conocimiento. Cuando una organización sabe que va a la quiebra, sin duda, es porque está generando la información mínima a partir de la cual puede conocer su caótica situación "financiera".

Aunque éste sea un ejemplo extremo, es vital distinguir que el aprendizaje no es, necesariamente, productivo. Por ello, uno de los retos para generar un proceso de aprendizaje en sentido contrario al planteado, es decir, que sea propositivo y, por tanto, productivo, es reconocer que primero se debe desaprender todo aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio.

Por otra parte, es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de emprender parcialmente un proceso de aprendizaje, que una parte de la estructura general inicie el cambio sin importar si existe una voluntad compartida, un panorama respecto a la condición actual y la deseada de la organización. En ese sentido, por la propia calidad integral del proceso de aprendizaje, habremos de reivindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico, pues contempla la totalidad: organización-entorno.

En una dimensión sistémica, el capital intelectual tiene la responsabilidad de generar la consciencia necesaria para definir, en última instancia, la forma como habrá de desarrollar la capacidad para influir en los cambios, reconociendo las actitudes pasivas como el origen de la incertidumbre y la precariedad organizacional. Por esa razón se reconoce al capital intelectual como el elemento que permite a las organizaciones romper con una actitud estática mediante acciones estratégicas que le permitan iniciar un proceso de aprendizaje que capitalice a su favor los cambios del entorno.

El proceso información-memoria-aprendizaje es lo que permite establecer una evaluación sistémica, tanto interna como externa, generar el conocimiento necesario para tomar decisiones estratégicas para generar el cambio. Es pues, el capital intelectual lo que permite a la organización generar una visión del futuro que reformule la misión y los valores compartidos que le dan coherencia y consistencia para alcanzar nuevas metas, inmediatas y futuras.

Sin el aprendizaje que adquiere materialidad a partir del capital intelectual, la cultura organizacional tampoco se puede transformar, pues de otra forma sería imposible justificar el porqué se han de modificar las

conductas individuales y colectivas. Así, la comunicación, como una de las formas de la nueva información que la organización genera, emerge como el instrumento imprescindible del cambio, al difundir la visión y las ideas de impacto requeridas para estrechar las brechas de eficiencia organizacional, al generar conciencia del nuevo compromiso que se va a asumir; al proyectar los nuevos valores que, poco a poco, permiten construir una nueva cultura, una actitud adecuada a los tiempos del cambio. La comunicación es, finalmente, el instrumento que posibilita el reencuentro en el propio espacio organizacional del capital intelectual, condición requerida para la generación de un proceso de aprendizaje. Entonces, la comunicación representa los puentes que se han de construir en la organización para la aproximación entre el capital intelectual predominante y el capital intelectual "adormilado". Constituye, por tanto, la única vía para potenciar a cabalidad las habilidades y conocimientos totales que posee la propia organización.

Las estrategias de comunicación suponen la identificación de los feudos políticos que se cobijan en las redes de la organización, por ello, existen resistencias respecto a que la visión llegue a todos los rincones de las estructuras de la organización, y por tanto, que generen una actitud crítica hacia las prácticas del pasado. En virtud que tal situación, los líderes se verán obligados a mantener una actitud consecuente con el nuevo discurso institucional que promueve una nueva cultura cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad. Todo este proceso sólo es posible si se recupera la capacidad total del capital intelectual, lo cual se traduce en una revaloración del potencial de los recursos humanos que posee la organización.

Notas

[1] En la medida que capital intelectual sugiere un conjunto de conocimientos de carácter científico –por ello resulta difícil separarlo del impacto y manejo de la tecnología–, es necesario distinguir entre la tecnología "dura" y la tecnología "blanda", donde la primera se plasma materialmente en todos los recursos tecnológicos que suman valor agregado al capital intelectual que posee la organización, y el conocimiento que permite incidir en los métodos y procesos de trabajo, y en las formas de comunicación en la organización formal e informal de la empresa o institución.

[2] Para Miles (2000:297): "El análisis del sistema total basado en la visión que identifica las situaciones actual y futura de la organización prioriza las brechas, entre ellas produce una serie de iniciativas de transformación que proporcionan las especificaciones para la reforma de la organización".

Fuentes Bibliográficas

Allaire, Yvan y Firsirotu Mihaela E. (1992), "Teorías sobre la cultura organizacional", en Abravanel *et al., Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos,* Colombia, Legis.

Buzan, Tony, Tony Dottino e Israel Richard (1999), *La inteligencia del líder. Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa,* España, Deusto.

Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva,* México, Alianza Editorial.

——— (1994), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le Management Post-industriel,* Francia, Éditions du Seuil.

Martínez Vázquez, Griselda (2000), "La importancia del *management* socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comps.), *Organización, administración y cambio en México,* México, UAM-X.

Miles, Robert H. (2000), "Liderear la transformación empresarial", en Spreitzer Conger y Lawer III (comps.), *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción,* Argentina, Paidós.

Montesinos, Rafael y Griselda Martínez Vázquez (1998), "Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral", en Rocío Guadarrama (coord.), *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones,* México, Juan Pablos/ UAM/FFF.

Nonaka, Sachiko y Nabbuko Takeuchi, (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación,* México, Oxford University Press.

Quinn, James B., Anderson Philip y Finkelstein Sydney (2000), "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor", en Dave Ulrich (comp.), *Evaluación de resultados,* Montevideo, Granica.

Senge, Peter M. (1998), *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje,* Argentina, Granica.

Thurow, Lester (1992), *La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos,* Argentina, Vergara.

Yeung, Arthur, David O. Uklrich, Nason Stephen W. y Von Glinow Mary Ann (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto,* México, Oxford University Press.

Fuentes Periódicas

Martínez Vázquez, Griselda y Rafael Montesinos (1995), "La innovación organizacional del trabajo", en *Gestión y Estrategia,* núm. 7, julio-diciembre, México, UAM-A.

Montesinos, Rafael (1999), "Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas", en *Estudios Sociológicos,* núm. 49, enero-abril, México, El Colegio de México.

Montesinos, Rafael y Griselda Martínez Vázquez (2000), "El aprendizaje sistémico", en *Administración y Organizaciones,* núm. 5, noviembre, México, UAM-X.