



EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL “CAPITAL INTELECTUAL”

MSc. Prof. Sergio Gómez Castanedo

Asesor

Centro Coordinador de Estudios de Dirección.- MES (sergio@reduniv.edu.cu)

PROPÓSITO

Este trabajo está dirigido a realizar un breve análisis de la vinculación del aprendizaje organizacional y el llamado “capital intelectual”, elementos que, asociados pueden y deben llevar a las organizaciones a enfrentar con éxito la vulnerabilidad que el cambio de época signa. Nuestras organizaciones empresariales, empeñadas en un proceso de perfeccionamiento no deben perder de vista estos aspectos.

Sirva este artículo para adelantar en la discusión y proveer de algunos elementos teóricos a quienes lo necesiten y lo quieran.

Introducción.

En tiempos del fin del management¹ y los que el cambio sigue presentándose como lo único permanente se demuestra la necesidad de “adaptarnos” al continuo cambio cultural. Esto se produce por la también muy actual presencia de la complejidad en las relaciones humanas, en sus procesos sociales.

Como señala el científico social José de Souza Silva: En las últimas tres décadas, la humanidad ha experimentado turbulencias de diferentes órdenes; inestabilidad de muchos procesos ambientales, sociales, económicos, políticos, tecnológicos e institucionales; desorientación de organizaciones cuyos marcos de referencia antes guiaban a los actores sociales, económicos, políticos e institucionales del desarrollo; discontinuidad de prioridades que antes orientaban a iniciativas de inversión y desarrollo; inseguridad de la vida humana y de otras formas de vida sobre el Planeta; e incertidumbre generalizada cuanto al futuro de los ciudadanos, sus organizaciones y sus naciones. En definitiva, estos son los síntomas de un cambio de época, no de una época de cambios. Consecuencia: *vulnerabilidad generalizada*.²

¹ Referencia al libro de Joan Goldsmith y Kenneth Cloke “El Fin del Management...” y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. Traducido y Editado por: Dr., MSc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez.. CETDIR – ISPJAE y CCED. La Habana, 2001

² El Cambio de Época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Versión revisada del trabajo invitado para la “I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural”, organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), realizada en Panamá, 16-19 de noviembre de 1999.

La teoría de la complejidad es la nueva perspectiva sobre el cambio. Comenzó con un interés sobre cómo el orden surge del caos. De acuerdo con la teoría de la complejidad, la adaptación es más efectiva en sistemas que son sólo parcialmente interdependientes. El argumento central es que demasiada estructura provoca rigidez y demasiada poca genera caos. Consecuentemente, la clave del cambio efectivo está en un equilibrio al borde del caos. La teoría de la complejidad dirige el pensamiento directivo a las interrelaciones entre las diferentes partes de una organización y a la relación de sustitución entre control y adaptación.

En disímiles ocasiones, los humanos no 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, a pesar de que somos los actores de dichos cambios.

Es en un contexto de *dinámico cambio* en el que hoy, nuevamente, se discuten las alternativas que las teorías contemporáneas de la gestión intentan plantear en el sinuoso camino que las organizaciones recorren en este cambio de época, que es mucho más que de milenio y de siglo.

Si bien es cierto que la característica fundamental de estos tiempos, es el cambio, también es cierto que uno de los rasgos distintivos de las organizaciones sociales es la capacidad para responder a los cambios en su entorno. La cuestión es, precisamente, que de no cumplirse tal condición las turbulencias de los tiempos actuales representan una permanente amenaza contra 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 en el plano nacional como en el internacional, es cada vez más patente. La globalización hace sus estragos al generar incertidumbre sobre el futuro inmediato y la sobrevivencia mediata.

Desde inicios de los 90 Lester Thurow se refería a la *guerra del siglo XXI, en la que* la sobrevivencia de la naciones, y por tanto de las organizaciones públicas y privadas, dependerá de la competitividad que desarrollen para garantizar su persistencia en el tiempo.³ Este, que es uno de los elementos que conforman el paradigma que trata de imponer el llamado Nuevo Orden Mundial se presenta en la actualidad muy vigente.

La solución de Thurow estaba asociada a las capacidades creativas e innovadoras de los talentos humanos. La discusión sobre el modelo japonés aparecía a los ojos de Occidente, como la gran lección que le exigía volver la mirada al único componente capaz de garantizar la *adaptación continua al cambio*. Si bien hoy el caso japonés ya no es exitoso, las bases de su “milagro” anterior es válida para prevenir el futuro y modelarlo.

Es reconocido que la tecnología por sí sola resulta insuficiente para generar mayor competitividad a la alcanzada hasta hoy y que los humanos armados de sus talentos representan un potencial inagotable que se puede orientar al ejercicio de un liderazgo compartido y hasta ubicuo y la organización del trabajo a partir de equipos. Precisamente esa es una de las tesis de Joan Goldsmith y de Kenneth Cloke en *El Fin del Management...*

³ Lester Thurow. *La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y estados Unidos*, Vergara, Argentina, 1992.

Para nosotros dicha potencialidad radica, precisamente, en el papel que juega el conocimiento de las organizaciones para resolver un escenario de incertidumbre y alta competitividad.

La posibilidad de instrumentar una estrategia exitosa para iniciar o consolidar un *proceso de aprendizaje* que la proyecten hacia etapas de mayor eficiencia y competitividad reside en el *capital intelectual* con que cuentan las organizaciones.

Como escuche alguna vez. Y con razón: es probable que los activos intelectuales de la mayor parte de las compañías valgan por lo menos tres o cuatro veces el valor tangible asentado en los libros y, sin embargo, ningún director general sería capaz de afirmar con honestidad que utiliza más del 20 por ciento de su base de capital intelectual. Y no hay duda del destino que tendría cualquier director general que sólo fuera capaz de administrar el 20 por ciento de su capacidad de producción, eficiencia de inventario o de cualquier otro índice tradicional de rendimiento. Sin embargo, en ésta, el área de creación de riqueza más importante de todas, el 20 por ciento se considera normal, inevitable y bueno. Pues no lo es.

El aprendizaje organizacional.

La globalización y la innovación en los medios de comunicación electrónicos señalan la existencia de mercados cada vez más turbulentos, que amenazan constantemente a las organizaciones.

Como puntualizan los expertos japoneses Sachiko Nonaka y Nobuko Takeuchi: *En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento*⁴. 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*.

El aprendizaje, entendido este en sentido no sólo del individuo, sino también de la organización, permite aprovechar la experiencia derivada de los problemas sufridos por la

organización. El aprendizaje se convierte así, en el elemento capaz de utilizar los propios problemas de la organización, como elemento, a la vez reductor de los límites a la racionalidad, y multiplicador de las habilidades de decisión y de la racionalidad de las mismas, lo que en última instancia contribuirá a reducir la gravedad de los futuros problemas de la organización.

Para percibir claramente la importancia del aprendizaje organizacional, conviene recordar que la labor del directivo consiste en resolver los problemas surgidos de la necesidad de *adaptarse al entorno o adaptar el entorno* en el que opera la institución, la organización responsable de conseguir los objetivos en ese entorno y los propios objetivos que se trata de alcanzar.

Dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: una, *la generación de ideas con impacto*; dos, *su socialización*, y tres, *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 *ininterrumpido*, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende

⁴ Sachiko Nonaka y Nobuko Takeuchi. *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México, 1999.

de las capacidades del equipo humano (que no de los recursos, ya que los humanos no son recursos) para *desaprender* las conductas y prácticas del pasado, así como crear las bases para una nueva cultura organizacional en la que la innovación y la creatividad son elementos consustanciales.

Ello es así debido a que el aprendizaje organizacional tiene como objetivo fundamental el lograr un cambio radical a través de (1) Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, (2) Fomentar el pensamiento reflexivo y crítico y (3) Convertir la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento empresarial. Con esta idea, busca que toda la organización sea una comunidad de pensadores y hacedores, rompiendo el paradigma de que solamente en los niveles superiores se piensa y en los inferiores se ejecuta⁵.

Como lo sugieren Yeung y sus colegas, aprender significa *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 equipos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como consecuencia la discusión respecto de 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.

El propósito del aprendizaje continuo

⁵ Véase Gómez, Sergio. EL CAMBIO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES CUBANAS. Tesis de Maestría. ICCP. La Habana, 1996

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 promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido.

Conviene, sin embargo, diferenciar entre dos tipos de aprendizaje (Argyris, Ch. & Schon, D. A., 1978; Argyris, Ch. 1990): Simple, unidireccional o de ciclo único y complejo, bidireccional o de doble ciclo. El aprendizaje simple, consiste en un proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de corrección de las acciones futuras. Existe un ciclo de realimentación que liga la identificación de los problemas con las decisiones, éstas con las acciones y sus consecuencias que condicionan las identificaciones subsiguientes. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo, pero no resuelve los problemas básicos, es decir, *el porqué* de tales problemas. El aprendizaje bidireccional, complejo, o de doble ciclo, añade un ciclo adicional al proceso de aprendizaje simple, ya que, las consecuencias de la acción conducen no solo a la corrección de las acciones futuras, sino también, a la modificación de los modelos mentales, a la modificación de los esquemas fundamentales que venían sustentando la identificación de los problemas y la posterior toma de decisiones. En consecuencia, el aprendizaje complejo no solo modifica las acciones sino también los modelos que soportan dichas acciones..

Sin embargo, el aprendizaje efectivo exige el buen funcionamiento de los dos ciclos anteriores. Es decir, que cada una de las relaciones existentes sea efectiva y que cada uno de los ciclos sea completado con la rapidez mínima suficiente para evitar que los

cambios del mundo real dejen obsoleta
la organización.

Estrategias del aprendizaje organizacional. Del aprendizaje individual al de la organización.

Las estrategias para implementar un *proceso de aprendizaje continuo* en las organizaciones, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor. En el caso de Yeung, Ylrich, 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 forma en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos*.⁶

Como se puede observar, estos tres conceptos señalan un proceso basado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidianas. En ese sentido es claro que se hace necesario: a) la experimentación de nuevas prácticas organizacionales, b) la adquisición de nuevas competencias, c) los parámetros de referencia (*benchmarking*), y d) mejoras continuas. En ese sentido, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el reconocimiento 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.

La solución más exacta para enfrentar la vulnerabilidad y la rigidez de las organizaciones que hoy 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 se expresa solamente a partir de una nueva concepción respecto de 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 ello, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro. Como lo sugieren Yeung, , Ulrich, Nason y Glinow:

*"...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..."*⁷

Esto confirma la idea respecto a la necesidad de socializar las *ideas de impacto*, los

⁶Yeung, et. al. Pág. 12

⁷ Yeung, et. al., pág. 32

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.

El aprendizaje representa en realidad 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 una 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 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 deberá comprobar que el referente para definir las acciones estratégicas, parten 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 en el mediano plazo, impide el exceso de iniciativas de cambio bien intencionadas pero desorganizadas, o sobrecargas sobre el *sistema total* que provocan la frustración en los individuos comprometidos con el cambio.⁸ Se trata de “cerrar” las *brechas* que separan a la *situación actual* de la organización y la *situación deseada*, lo que exige, también, establecer las acciones de más alta prioridad para resolver estratégicamente el orden de las iniciativas de transformación.⁹

⁸ Robert H. Miles. "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Paidós, Argentina, 2000. Pág.. 293.

⁹ Para Miles: "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." *Op. cit.* Pág. 297.

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 a través de 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. A manera 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, etc., 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 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”.*¹⁰

Por ello, la transformación de las estructuras de la organización es fundamental 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 a través de la capacidad de los directivos para distinguir la complejidad del

¹⁰ Miles, *op. cit.*, pág. 298.

proceso de cambio, en el cual el *sistema total avanza sincrónicamente*, a pesar de la diferente naturaleza de sus subsistemas: los formales y los 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

El proceso de AO incluye dos elementos fundamentales: (1) la modificación de las estructuras que permiten la constitución del conocimiento en acción y (2) los procesos de formalización e institucionalización de dicho conocimiento (Argyris, 1991). Esta visión del AO es holística, (observa a la organización como un todo) más que prescriptiva (no dice cómo deben ser las cosas). Y también busca una explicación a los procesos de representación y de construcción del aprendizaje como formas de control instrumentadas por la coalición dominante. La estructura así propuesta invoca la idea de ocurrencia de un aprendizaje organizacional, pero que descansa en los procesos de abstracción generados por los individuos que la integran. El AO busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior con las ideas nuevas, como una manera de generar información también nueva y que permita enfrentar los embates contextuales y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad organizacional. Constituyendo de igual forma, un conocimiento obtenido del ejercicio práctico que comparta bases epistemológicas sólidas que enriquezcan y den sentido a las estructuras cognitivas de los individuos que integran a la organización. Cabe destacar, que es necesario mediante estos mecanismos cerrar la brecha existente entre la visión académica y la pragmática en torno al conocimiento -aunque algunos autores piensen que son actividades distintas.¹¹

¹¹ Gómez, S. Op.cit. p.89

El “capital intelectual”.

La excelencia que requieren las organizaciones para enfrentar las turbulencias de hoy, es decir, la creatividad e innovación que garantice la calidad de los productos y servicios, dependen de las capacidades del *capital intelectual* con que cuentan.

La capacidad financiera de las empresas que bien puede traducirse 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 exige la nueva competitividad que impone la globalización. Aún en las condiciones de Cuba y para lograr el desarrollo de nuestra economía tenemos que tener en cuenta esta situación.

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* asociado a la formación profesional, lo que, hace observar a los equipos humanos que se han preparado formalmente.¹² No obstante, ***el capital intelectual es el conjunto de conocimientos que las organizaciones poseen, independientemente que provengan de una formación profesional o de la experiencia que adquieren sus miembros a la largo de su vida laboral.***

De los cuatro aspectos que expresan lo que es en la práctica el *capital*

intelectual, es la *creatividad automotivada*, la que garantiza que las habilidades anteriores se actualicen, se renueven. Ésta hace que tanto el conocimiento cognoscitivo, los técnicos y la comprensión de los sistemas adquieran un carácter efectivo 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*, es lo que obliga a replantear al *capital intelectual* como un elemento que se encuentra más allá del conocimiento profesional que ciertos miembros confieren a la organización. Ya que el conocimiento va más allá de lo *formal*, y en ese sentido es que la potencialidad que ofrece este recurso se ha de rastrear a partir de evaluar con toda precisión las habilidades con que cuentan todos los miembros de la organización. Es así como el buscar el capital intelectual representa descubrir las potencialidades subyacentes a los humanos con recursos 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 señalan Allaire y Firsirotu:

En la medida que capital intelectual sugiere un conjunto de conocimientos de carácter científico, y por ello resulta difícil separarlo del impacto y manejo de la tecnología, es necesario distinguir entre la tecnología “dura” y la tecnología

¹² James B. Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein. "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor" en Dave Ulrich (comp.) *Evaluación de resultados*, Granica, Montevideo, 2000.

*“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, las formas de comunicación, en la organización formal e informal de la empresa o institución.*¹³

*...la 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.*¹⁴

De hecho, lo que llama la atención es que en la actualidad, y en general las organizaciones que no han iniciado un proceso de aprendizaje, no invierten o generan acciones para descubrir e incorporar como capital creativo y de innovación, al conjunto de *conocimientos “dormidos”* que poseen las empresas e instituciones. Normalmente, todas las organizaciones, incluyendo las que han demostrado voluntad y capacidad de cambio, no explotan el potencial de su *capital intelectual*. 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.¹⁵

La evolución del *capital intelectual* cifrada en la *creatividad automotivada*,

¹³ Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu. "Teorías sobre la cultura organizacional" en Abravanel et. al., *Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Legis, Colombia, 1992.

¹⁴ Allaire, et.al Op.cit

¹⁵ 6 Peter M. Senge. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, México, 1998.

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.¹⁶ 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 dirigentes de la organización, sino de una *negociación entre los nuevos líderes del cambio y los miembros de la organización que están acostumbrados, uno, 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. Sin ello es prácticamente impensable que a un llamado de la dirección acudan los cuadros desplazados de la toma de decisiones. Como lo señala Crozier y Friedberg refiriéndose 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.*¹⁷

¹⁶ Quinn, Anderson y Finkelstein, op. cit., pág. 380.

¹⁷ Michel Crozier y Erhard Friedberg. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial, México, 1990. Los subrayados son nuestros. Pág. 30

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.¹⁸

La formación profesional supone la convergencia de la elite que comparte paradigmas cognitivos que se traducen en prácticas concretas y toma de decisiones sesgadas a partir del área del conocimiento que provienen los líderes formales. Lo cual constituye un gran obstáculo para el cambio, como bien lo señalan Quinn, Anderson y Finkelstein:

*...la tendencia de la ciencia es considerarse a sí misma como una elite 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*¹⁹.

Como se puede observar, no se trata solamente 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 se exige.

La responsabilidad de los líderes del cambio después de concebir una visión futura de la organización es, en primera instancia, “manejar” más que vencer las resistencias que desde el poder impone el propio capital intelectual. 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.

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 estarán 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 ello va 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*

¹⁸ Quinn, Anderson y Finkelstein, *op. cit.*, pág.385.

¹⁹ Quinn, Anderson y Finkelstein, *op. cit.*, pág. 390.

prevalecientes en estructuras que se resisten proceso de aprendizaje.

Uno de los grandes retos de los líderes del cambio lo constituye el crear las condiciones organizacionales para que el *capital intelectual* genere la transformación necesaria para inducir la creatividad e innovación requerida. Uno de los principales problemas radica en los efectos que provoca la globalización, y otras condiciones económicas internas 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 provoca decisiones que afectan el ambiente organizacional.

La *incertidumbre* que es una característica de estos tiempos y que se proyecta como una amenaza sobre la 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 afectan la *estabilidad de los empleados*, entonces, difícilmente se podrá esperar de ellos una *creatividad automotivada*.

Es en ese contexto que el *capital intelectual* puede comenzar a dejar ver sus beneficios, pues precisamente la capacidad de adaptación de la organización radica en las capacidades y habilidades para descubrir nuevas estrategias que restablezcan el *equilibrio entre el sistema y el entorno*. Es el *capital intelectual* 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*.

La reconstrucción de la relación entre la organización y su entorno, la radiografía de las estructuras organizacionales y la evaluación de las capacidades y habilidades de sus humanos con talento, es lo que 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 pensamiento intelectual*. Ello abre las puertas a la creatividad e innovación que resolverá el intercambio de la organización con un entorno turbulento.

Los dinámicos cambios del entorno exige la presencia de *directivos* 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 este proceso, se requiere una completa y correcta evaluación de las potencialidades de los equipos humanos involucrados, 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 de toda la organización*.

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 han de acompañada 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.

Lo dicho hará posible que a partir del “capital intelectual” de cada organización se pueda crear una organización que aprende, aquella con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta con el fin de reflejar nuevo conocimiento y consideraciones.

.

A modo de conclusión.

El aprendizaje organizacional, es sin duda el elemento principal en el que sustentarán las organizaciones en el siglo XXI. Es un fenómeno de doble vía que debe comprender al todo y las partes. En una visión organizacional, propiciar la actividad de ésta y permitir el reconocimiento de los individuos que la integran. Al contemplar el mundo desde esta visión dialéctica, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que les provocará esta carrera incesante por el cambio.

Es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de un aprendizaje parcial, que una parte de la estructura general eche a andar sin importar si existe una voluntad compartida, una *visión* respecto a la *condición actual* y la *condición deseada* de la organización. En ese sentido, por la propia calidad integral de un proceso de aprendizaje, tendremos que reivindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico pues contempla la totalidad: *organización-entorno*.

Para generar un proceso de aprendizaje que sea propositivo y, por tanto, productivo, es necesario reconocer que primero *se debe desaprender* todos aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio.

Al *capital intelectual* le toca la responsabilidad de generar la conciencia necesaria para definir, en última instancia, que la organización puede desarrollar la *capacidad para influir en los cambios*, que una actitud pasiva ante las turbulencias del entorno le hará pasar de la incertidumbre a la precariedad organizacional. Es el *capital intelectual* el que permite a las organizaciones reconocer que una actitud estática pone en peligro su *persistencia en el tiempo*, que la inamovilidad se puede romper mediante acciones estratégicas que permitan a la organización iniciar un *proceso de aprendizaje* que capitalice a su favor los cambios del entorno. La interacción, la deliberación constante resultan requisitos para el cambio consciente y efectivo y pueden ayudar en la consolidación de esos cambios

Esta situación solo es posible alcanzarla, como decíamos más arriba, si la organización tiene la voluntad de generar *nueva información que dibuje un mapa real* de sus condiciones internas, de sus relaciones con el entorno, de las grandes tendencias que emergen como retos futuros ha de resolver.

Sin el aprendizaje que adquiere materialidad a partir del *capital intelectual*, la cultura organizacional tampoco puede transformarse, pues no se puede justificar porque se han de cambiar 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, cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad*. *Todo este proceso sólo es posible a partir de recuperar la capacidad total del capital intelectual*, una actitud adecuada a los tiempos del cambio.

Bibliografía

- -Argyris, C. La dirección y el desarrollo organizacional. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1976.
 - Argyris C., 1977, "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre.
 - Argyris C., 1991, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio
- -Reasoning, Action Strategies and Defensive Routines. The Case of OD Practitioners. Research in Organizational Change and Development. Vol. 1. 1976.
- -Problems in Producing Usable Knowledge for Implementing Liberating Alternatives. David E. Bello, Howard Raifa and Amos Tversky Eds. En Decision Making. Cambridge University Press 1988. p.540-561.
- -Argyris,C.,Putnam,R.y McLain,D. Action Science. Jossey-Bass. San Francisco, 1987
- -Argyris, C.y Schön, D.A. - Theory in Practice Jossey-Bass. San Francisco, Ca., 1982
- -Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley. Ca.,1978
- -Agulla, Juan Carlos. Educación, Sociedad y Cambio Social. Biblioteca de Cultura Pedagógica. Ed.Kapelusz. Buenos Aires,1973.
- -Basil,D. y W. Cook. Administración del cambio Ed. Diana. México, 1979.
- Buzan, Tony, Tony Dottino y Richard Israel. *La inteligencia del líder.Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, Deusto, España, 1999.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Éditions du Seuil, France, 1994.
- --- *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, France, 1977.
- Gómez, Sergio. El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las insituciones educacionales. aspectos teoricos. (Tesis para la obtención del título de Master en Investigación Educativa) ICCP. La Habana, 1996
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Granica, 1996
- -March, J.G. Decision and Organizations. Basil Blackwell Inc. Massachussets, 1988
- -Marx, Carlos. El Capital. tomo I Ediciones Venceremos. La Habana, 1965.
- Miles,.Robert H. "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Paidós, Argentina, 2000. Pág. 275-321.
- Martínez, Griselda V. "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comp.) *Organización, administración y cambio en México*, UAM-X, México, 2000.
- Montesinos, Rafael. "Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas", Revista Estudios Sociológicos, Núm. 49, enero-abril, 1999.
- --- y Griselda Martínez V. "El aprendizaje sistémico" , 2000 (en prensa)
- Nonaka, Sachiko y Nabbuko Takeuchi. *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México, 1999.
- Senge, Peter M.. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, Argentina, 1998.
- -Schön, D.A. Deutero-Learning in Organizations: Learning for Increased Effectiveness. Organizational Dynamics

- Thurow, Lester. *La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y estados Unidos*, Vergara, Argentina, 1992.
- Yeung, Arthur, David O. Ulrich, Stephen W. Nason y Mary Ann von Glinow. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford, University Press, México, 1999.
- Quinn, James B., Philip Anderson y Sydney Finkelstein. "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor" en Dave Ulrich (comp.) *Evaluación de resultados*, Granica, Montevideo, 2000.