

## Cambio a Organizaciones Inteligentes

MSc. Ing. Margot Millones Mateus

*"Nada es permanente excepto el cambio"*  
(Sócrates)

*"El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero sin él, ningún aprendizaje organizacional ocurre".*  
(Senge 1990)

---

El entorno actual está caracterizado principalmente por la **velocidad con que se producen los cambios**; la velocidad de acceso a la información como jamás el ser humano ha tenido a lo largo de los años; los nuevos productos y servicios condicionados por un entorno competitivo en el cual las empresas responden con una continua evolución de sus productos y servicios; los nuevos mercados y los nuevos competidores hacen que debamos estar preparados para afrontar retos mayores como es la llegada de los competidores, **los viejos esquemas de producción ya no sirven** ya que el modelo empresarial tradicional es obsoleto, en el entorno actual la capacidad de producción ya no es una ventaja competitiva, aprender mas rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva que es sostenible en el tiempo.

Asimismo la **globalización** y el enorme crecimiento de las tecnologías de la información, han generado grandes cambios y transformaciones en el mundo, la competitividad e incertidumbre se han convertido en factores que observamos cotidianamente en todas las esferas sociales y políticas. Este escenario, llevado al ámbito de las organizaciones, ha provocado también ciertos cambios y evoluciones en cuanto a las formas de gestión que se ponen en acción, con el fin de aprovechar cualquier conocimiento que una empresa pueda poseer para incrementar su potencial y brindarle un valor agregado a la hora de competir en el mercado.

Si se analiza a lo largo de las últimas décadas los distintos modelos de gestión que se han ido creando, evolucionando y en algunos casos disipando, veremos que en los 90` surge la llamada Gestión del Conocimiento (GC) o Knowledge Management, que lejos del pensar de muchos detractores que la tildaron de moda, se ha convertido en una disciplina que no puede estar al margen de las compañías que deseen competir en esta nueva era, donde el conocimiento es el principal actor y la fuente de mayor ventaja competitiva.

En 1995 Ikujiro Nonaka, uno de los más connotados expositores del tema, junto con Hirotaka Takeuchi, publican la obra The Knowledge creating company (Compañía generadora de conocimiento). En donde se enfoca y vislumbra a la GC como "un conjunto de procedimientos, tanto tecnológicos, estructurales e institucionales, orientados a la adquisición, administración, organización, producción, transferencia y distribución del conocimiento en un entorno **colaborativo** cualquiera sea su propósito o misión".

Partiendo de la base que la GC es todo lo que pueda ser entendido como la obtención de nuevos conocimientos (del entorno e interior de la organización); Alejandro Llano, Doctor y Rector de la Universidad de Valencia en España, señala que las únicas empresas adaptadas a la GC y **"a saber más"**, es decir, a aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros a su vez, retroalimentándose, son las **organizaciones inteligentes**, ya que son comunidades de investigación, creatividad y aprendizaje continuo.

Según Jáuregui, una organización inteligente es aquella que construye una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles y que se mantiene en constante retroalimentación con su interior (empleados) y con su exterior (clientes), revela que el primer paso para crear una organización inteligente, es el análisis de su desempeño interno, para la construcción de estrategias de largo plazo y una filosofía de gestión.

Sin embargo el camino hacia la creación de organizaciones inteligentes es complejo, la tradición burocrática - verticalista tiene siglos de historia y muchos éxitos a sus espaldas; por lo tanto pasar a organizaciones inteligentes, exploradoras e innovadoras supone cambios que resultan a veces difíciles de implementar.

La distribución del conocimiento, se considera que debe ser en un entorno **colaborativo**, entonces la GC requiere un cambio en los principios de las personas, donde exista un tránsito de **"la información que poseo es poder"** a **"compartir es poder que beneficia a todos"**, sin embargo como la GC es considerada como el arte de transformar la información y el capital intelectual de la empresa en valor duradero para la organización (saber); esta transformación debe llevarse a cabo respetando la diversidad de inquietudes de los empleados, logrando captar sus perspectivas y experiencias individuales para generar ideas e información que beneficie a todos.

Es importante enfatizar lo colectivo sobre lo individual, sin perder de vista al individuo. El héroe, el líder carismático da seguridad, pero no ayuda al aprendizaje individual y colectivo, el héroe individual crea vacío a su alrededor; lo opuesto no tiene que ser un individuo perdido en el colectivo sino individuos que trabajan en colectividad.

De igual manera, innovar e implementar las innovaciones no es un trabajo individual, sino colectivo. Todos somos genios con ideas brillantes, ponerlas en práctica supone, sin embargo, trabajo colectivo. Fomentar organizativamente al genio individual es un pasaporte al inmovilismo.

Otro cambio importante es promover el aprendizaje no a través de **"lo que soy"** sino de **"lo que hago"**. Cambiar el papel de los directores de línea, en vez de mandar, apoyar el desarrollo profesional. Los directivos deben saber qué competencias tienen los componentes de su equipo, cuáles han de desarrollar, qué dificultades personales y profesionales tienen para desarrollarlas y apoyarles activamente en su desarrollo. En definitiva, promover la empleabilidad.

La teoría del 'klenees', usar mientras alguien es útil y tirarlo cuando ya no lo es (y, sobretudo, cuando no se ha ofrecido la oportunidad para el reciclaje) puede ser rentable a corto plazo pero fatal para la construcción de un clima de confianza, para la construcción del capital social. Generar una cultura de **"desprecio profesional"** hacia generaciones pretéritas, es un error.

Es necesario ser coherentes entre ***“lo que se predica”*** y ***“lo que se hace”***, ***“lo que se dice que se hace”***, se distancia tanto ***“de lo que se hace”*** en realidad; si se analizan los modelos mentales existe la posibilidad de acelerar el aprendizaje.

Por otro lado, es necesario también trabajar sobre el lenguaje, hablar de subordinados, jefes y jerarquías es referirse al modelo burocrático. El lenguaje de las organizaciones es masculino, es necesario introducir nuevas palabras: interconectividad, confianza, apoyo, aprender haciendo, horizontalidad, compasión, es decir, ***“feminización del lenguaje”***.

Hace casi diez años, Peter Senge publicó *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende), convirtiéndolo en uno de los principales ***pensadores de management***, creó un lenguaje de cambio para gente de toda clase de empresas y ofreció una visión de lugares de trabajo más humanos y de empresas construidas alrededor del concepto de aprendizaje. Este libro tuvo una segunda parte: *The Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (El Manual de la disciplina: estrategias y herramientas para construir una empresa que aprenda), y originó un movimiento a nivel mundial.

Quienes adoptaron los temas y prácticas de *The Fifth Discipline* a veces se sintieron frustrados ante el desafío de producir un cambio efectivo, y otras veces perdieron sus empleos por intentarlo.

Senge y sus colegas publicaron *The Dance of Change: the Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (La danza del cambio: los desafíos de sostener el impulso de cambio en las organizaciones que aprenden). Según Senge, el nuevo libro presenta ***“lo que aprendimos sobre el aprendizaje”***.

La obra comienza con dos lecciones clave: la primera, que iniciar y sostener un cambio asusta más de lo que se sugería en la presentación optimista de *The Fifth Discipline* y la segunda, que la tarea de producir el cambio requiere de los empresarios un cambio de opinión sobre las empresas: ***“Tenemos que pensar menos como gerentes y más como biólogos”***.

La revista *Fast Company* entrevistó a Peter Senge, quien puntualiza que la experiencia de Senge estuvo mayormente relacionada con las grandes empresas y la evaluación de los resultados de los grandes esfuerzos de cambio empresarial durante la última década, está referida a que la inercia esta ganando por un amplio margen; hubo suficientes excepciones a esta conclusión que muestran que el cambio es posible.

Senge manifiesta que hay muchas compañías que no llegan ni a primera base cuando se trata de un cambio real, y muchas otras que dejaron de intentarlo. Hay suficiente evidencia de éxito para afirmar que el cambio es posible pero hay suficiente evidencia de fracaso para decir que el cambio es improbable.

La explicación del fracaso en los esfuerzos por cambiar - indica - esta relacionado con la transición de considerar a nuestras instituciones humanas como máquinas a verlas como personificaciones de la naturaleza - debemos tomar conciencia de que formamos parte de la naturaleza, en vez de considerarnos ajenos a ella-

Afirma Senge, que una explicación razonable a que la mayoría de los esfuerzos para cambiar no tiene mucho éxito es que las empresas son verdaderos organismos vivos, no máquinas; eso explicaría por qué nos resulta tan difícil llevar a buen puerto nuestros esfuerzos para producir cambios. Quizás al tratar a las compañías como máquinas les impedimos que cambien o les dificultamos el cambio. Seguimos recurriendo a mecánicos, **cuando "lo que necesitamos son jardineros"**. Seguimos tratando de conducir el cambio, cuando lo que necesitamos es **"sembrar el cambio"**. Por eso necesitamos **"agentes de cambio"** y líderes capaces de **"conducir el cambio"**.

Peter Senge manifiesta que, el enfoque mecánico falla en producir el cambio, porque tiene que ver con las relaciones interpersonales, al analizarlas podemos ver que en nuestras experiencias diarias con otras personas, comprobamos que vincularnos de una manera mecánica nos trae problemas. Sabemos que el proceso para cambiar una relación es mucho más complejo que el proceso para cambiar el neumático del auto. Requiere una **"voluntad de cambio"**, una **"mente abierta"**, un **"sentido de reciprocidad"** e incluso una cierta **"vulnerabilidad"**. Tenemos que estar dispuestos a que el otro ejerza su influencia sobre nosotros. Eso no nos ocurre con el auto. La relación con una máquina es muy distinta: es perfectamente válido sentir que si no funciona hay que hacerle un arreglo, pero las cosas se complican cuando queremos **"arreglar"** a la gente.

En lo que se refiere al tema de las relaciones humanas, indica que sabemos cómo crear y alimentar amistades íntimas o relaciones familiares. Pero cuando ingresamos en el territorio de las empresas, no sabemos qué dominio invocar. ¿Deberíamos invocar el dominio de la máquina? Después de todo, gran parte de nuestra vida cotidiana transcurre interactuando con computadoras, grabadoras, automóviles y cajeros automáticos. ¿O sería mejor recurrir al dominio de los sistemas vivos, porque buena parte de nuestra vida diaria transcurre interactuando con la familia, los amigos y los colegas? Hay quienes defienden firmemente el costado de las relaciones humanas: en general son profesionales de recursos humanos o gerentes de línea, es decir, personas conscientes de que las relaciones, el trabajo en equipo y la confianza son esenciales para un funcionamiento eficiente. Pero los ejecutivos de alto nivel frecuentemente están alejados del movimiento cotidiano de la empresa: la ven desde la perspectiva de los números, los estados financieros y los negocios futuros. Su variable número uno es el precio de las acciones de la compañía. Esta perspectiva los aleja muchísimo de los aspectos humanos, de vida, de la empresa. Terminan con esquizofrenia empresarial. Algunas personas manejan las empresas como si fuesen máquinas, y otros las tratan como parte del mundo desordenado y vivo.

Si se considera a una empresa como parte de la naturaleza, se modifica sustancialmente la manera de pensar el liderazgo y el cambio - indica Senge- con mentalidad de máquina, tendrá líderes que intentan pilotear el cambio a través de programas formales de cambio. Con mentalidad basada en los sistemas vivos, tendrá líderes que encaran el cambio como si estuviesen **"sembrando"** algo, en vez de **"cambiando"** algo. Incluso en gran escala, la naturaleza no modifica las cosas en forma mecánica. No se trata de sacar lo viejo y reemplazarlo con lo nuevo. Algo nuevo crece y finalmente sustituye a lo anterior. El aprendizaje de las empresas consiste en que crezca algo nuevo. ¿Dónde se produce ese nuevo crecimiento? Muchas veces en medio del sistema anterior. En realidad, lo nuevo suele crecer de lo viejo. ¿Cuál será la reacción de lo viejo? La única expectativa realista es que el sistema tradicional de management, como solía llamarlo (W. Edwards) Deming, se esforzará cada vez más para seguir vigente. Pero hacer

crecer algo nuevo no necesariamente implica una pelea con lo viejo. No tiene que provocar un enfrentamiento entre los que creen y los que no creen en el cambio.

De todos modos, nuestro gerenciamiento proveniente de la era industrial, nuestro modelo de empresa de la era industrial y nuestro estilo de vida de la era industrial van a desaparecer; la era industrial no perdurará en el tiempo. No es sostenible ni en términos ecológicos ni en términos humanos.

Es posible el cambio a Organizaciones Inteligentes, una vez que nos despojemos de nuestra mentalidad de máquina, entonces quizá descubramos nuevas aptitudes para crecer y cambiar; hasta entonces, el cambio no llegará fácilmente.

### **Bibliografía**

- Prof. D. Enrique de la Rica: Gestión del Conocimiento: Caminando hacia las Organizaciones Inteligentes.
- Peter Senge: las nuevas preguntas del Guru del Management ¿Por qué las Empresas son tan inhumanas?  
Diario Clarin, Domingo 04 de Julio de 1999. Buenos Aires. Argentina.
- La Quinta Disciplina . El Arte y la Práctica de las organizaciones que Aprenden.  
Peter Senge.  
Resumido.com
- La Organización Inteligente  
Carlos Saenz de Santamaría
- Organizaciones que saben y organizaciones inteligentes III  
Carles Obeso  
<http://www.infonomia.com>
- Del dicho al hecho hay un buen trecho  
Carles Obeso  
<http://www.infonomia.com>
- Sobre la práctica de cómo crear Organizaciones Inteligentes  
Carles Obeso  
<http://www.infonomia.com>
- Del dicho al hecho hay un buen trecho  
Carles Obeso  
<http://www.infonomia.com>
- Sobre la práctica de cómo crear Organizaciones Inteligentes  
Carles Obeso  
<http://www.infonomia.com>
- La Gestión del Conocimiento en Organizaciones Inteligentes: El papel del Bibliotecólogo como agente de su desarrollo  
Leslie Villanueva Flores.  
Universidad de Playa Ancha.  
Chile
- El Capital Intelectual y las Ventajas Competitivas de las Empresas  
Elena Valenzuela D.  
Revista Economía y Administración  
Universidad de Chile