

# UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA ORIENTADA A LA INNOVACIÓN: UN NUEVO MARCO DE RELACIONES LABORALES

Rafael Fernández Guerrero<sup>A</sup>  
Salvador Vivas López<sup>A</sup>

## 1.- INTRODUCCIÓN

Las relaciones laborales en nuestros días se enfrentan a un entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad<sup>1</sup>, globalidad y cambios rápidos y profundos, como consecuencia fundamentalmente del avance tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que éste incorpora a las empresas. Para adaptarse y anticiparse a estos cambios, las organizaciones necesitan prestar atención al desarrollo de habilidades y capacidades internas así como a su conservación.

Para ello parece imprescindible conocer cómo se ha de gestionar la información disponible, cómo favorecer los procesos de comunicación intraorganizacionales, cómo generar nuevo conocimiento —difundiéndolo y potenciándolo en todos los niveles de la organización—. En suma, se necesita profundizar en el desarrollo de una cultura organizativa que aliente cada uno de estos procesos y encamine a la empresa hacia una dinámica de innovación constante que suponga, en la práctica, una modificación profunda de los objetivos y de los procedimientos de la misma, lo que debe suponer una nueva concepción de las relaciones laborales en su complejidad.

En este trabajo asumimos que el propósito último de la empresa es su supervivencia indefinida. Para ello es necesario que sea capaz de alcanzar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo (Hax y Maljuf, 1991). En la práctica, las empresas disponen ya de pocos elementos diferenciadores para establecer y defender ventajas estables ante sus competidores. Cada vez en menor medida se puede basar la capacidad de diferenciación en activos de naturaleza física o de infraestructura, dada su amplia difusión. En estos casos, la ventaja competitiva aparece por la capacidad de saber combinar y utilizar estos activos de carácter tangible, más que por su mera posesión.

La función directiva, en las nuevas condiciones de supervivencia de las organizaciones, consiste en establecer las condiciones óptimas para que los sistemas de comunicación permitan y potencien, no sólo el intercambio de información, sino fundamentalmente, el desarrollo y la socialización del conocimiento y su conversión en capacidades organizativas, que se traduce finalmente en desarrollo de personas y en la incorporación de innovaciones adaptativas a los sistemas de trabajo. La adaptación de los sistemas de comunicación a las condiciones de complejidad, facilitará la sintonía con el entorno y la entrada en una dinámica de aprendizaje permanente, planteando las bases de lo que Senge (1992) ha denominado organización abierta al aprendizaje u organización que aprende (*learning organization*).

La empresa convierte los recursos en capacidades cuando es capaz de socializar los conocimientos y las habilidades de las personas y de convertirlas en rutinas organizativas o prácticas propias, incorporando así, progresivamente, el producto de la experiencia, tanto profesional como de gestión (Pentland y Rueter, 1994). Pero para ello resultan necesarios asimismo unos niveles mínimos de desarrollo estratégico capaces de fijar objetivos y de imaginar nuevas modalidades de funcionamiento. Así pues cabe considerar como capacidades de la organización, también, elementos como la cultura de la empresa y los procesos de comunicación, determinantes en muchas ocasiones del grado de asunción de riesgos o del nivel de resistencia frente a las propuestas de cambio.

<sup>1</sup> Si existe una dimensión relevante para la caracterización de los cambios que se han producido en las últimas décadas en el entorno de las organizaciones empresariales, ésta es sin duda la complejidad; definida ésta, tanto en función de la cantidad de elementos que inciden directa o indirectamente en la dinámica empresarial, como en relación a la distinta naturaleza de los mismos (Child, 1972).

## 2. Aproximación conceptual.

La asunción y gestión de la complejidad tiene, para las organizaciones empresariales modernas, una serie de implicaciones que quiebran los moldes tradicionales y que pueden definirse como un cambio de paradigma de la dirección. De hecho, la creciente importancia de la información, del conocimiento, del aprendizaje y de la comunicación, constituye un indicador de la necesidad de sustituir los viejos patrones, los viejos modos culturales de gestión empresarial. Pero es necesario indagar en el significado último de estos cuatro elementos, que se han convertido ya en tópicos imprescindibles de la literatura relacionada con la Dirección de Empresas.

Algunos autores, como Galbraith y Lawler (1993), Mohrman y Mohrman (1993) y Conner (1994) aluden a la necesidad de practicar un cambio en la forma de pensar acerca de las organizaciones empresariales y su dirección. Otros, como Hodgetts et al. (1994) inciden aún más en esta dirección, empleando la expresión “cambio de paradigma”: la gestión de las empresas ha entrado en un nuevo paradigma (nuevas reglas, nuevos límites y nuevas formas de comportamiento), esto es, no basta cambiar la respuesta ante variaciones en el estímulo, lo que se precisa es un cambio de percepción de las realidades y de los problemas a los que se enfrenta la empresa en el conjunto de sus relaciones.

Conforme al viejo paradigma, profundamente enraizado en las formas de dirección tradicionales en el mundo occidental desde Taylor (1911) y Simon (1947; 1969), la organización se concibe como una máquina de procesar información en la que el conocimiento útil es el formal, explícito y sistematizado. Desde esta perspectiva, el modelo de dirección y gestión de la empresa puede describirse como un modelo simple de resolución de problemas (Argyris y Schön, 1978). Sin embargo, como señalan Nonaka y Takeuchi, las organizaciones que conviven en entornos inciertos aprenden “no sólo a través de una adaptación pasiva, sino a través de una integración activa” con su entorno (Nonaka y Takeuchi, 1995: 49). Más aún, para estos autores las empresas precisan “crear información y conocimiento, no únicamente procesarlo” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 50), planteándose de este modo un proceso dinámico y continuo por el cual la empresa aprende, renueva sus activos y capacidades y varía su estructura y sus pautas de acción, destruyendo para

ello los conocimientos obsoletos (Hedberg, 1981; Drucker, 1993), e innovando nuevas formas de cómo hacer las cosas<sup>2</sup>.

La importancia que en consecuencia adquieren los conceptos asociados a los términos información, conocimiento, aprendizaje y comunicación, hacen necesario el esfuerzo de identificación de los mismos, con el fin de evitar confusión y asegurar el rigor metodológico.

La **información** constituye uno de los elementos que contribuyen a la complejidad del entorno significativo de las empresas. Por una parte, de la mano de la tecnología, se amplía tanto el rango como la diversidad de la información disponible para las organizaciones, de tal manera que éstas han de dotarse de los instrumentos tecnológicos adecuados para capturarla, desarrollarla y generar a su vez más información. Se trata de un proceso en el que la respuesta a la necesidad amplía las dimensiones de la misma. Es por ello que, en muchas ocasiones, se pierde de vista la relación entre medios y fines y llega a considerarse que la información es un fin en sí misma.

Sin embargo, la información constituye un recurso externo a las personas y a las organizaciones que puede ser más o menos accesible a las mismas. En tanto que recurso, es de naturaleza cuantitativa (input) y sólo cobra utilidad cuando se es capaz de ponerla a disposición de objetivos definidos. Para Lloria (2001), la captación de información está lejos de suponer un verdadero aprendizaje, del mismo modo que no toda información supone la adquisición de nuevo conocimiento. De modo similar, Fahey y Prusak (1998: 265) afirman que “si el conocimiento no fuera diferente de los datos o de la información, no habría nada nuevo o interesante en la gestión del conocimiento”. Retomando el esquema fines-medios, la información queda configurada como un medio a partir del cual un sujeto (individuo, grupo u organización globalmente considerada) es capaz de construir, modificar o reconfigurar su dotación de conocimiento significativo.

*2 Esta facultad organizativa para la creación de nuevo conocimiento es también defendida por Spender (1994, 1996), quien sostiene la existencia de un conocimiento de orden organizativo que existe con independencia de los individuos y que se deposita en la memoria de la organización, en los procedimientos e incluso en la cultura y en los valores de la empresa.*

Lo que permite manejar la información es el **conocimiento**. Mientras la información es simplemente un dato o un input cognitivo dotado de estructura y significado (Bohn, 1994), el conocimiento es algo más complejo. Es un output, es el resultado de la interpretación de la información al servicio del proceso de toma de decisiones, es un producto del proceso de aprendizaje del sujeto (individual o colectivo) que aprende. El conocimiento se constituye en la dotación interna de los individuos y de las organizaciones que posibilita identificar, clasificar, interpretar y generar información y nuevo conocimiento en diferentes niveles de abstracción<sup>3</sup>. El conocimiento es fundamentalmente de naturaleza cualitativa, y cuando se pone a disposición de objetivos definidos se constituye en una capacidad que posibilita dotar de sentido a la información.

Advertir que el conocimiento reside fundamentalmente en la mente de las personas no es nada descabellado. Éstas, en tanto que depositarias activas del conocimiento, son los sujetos generadores de las capacidades de la organización. Efectivamente, la posesión y la generación de conocimiento es una cualidad de los individuos y de los equipos de personas. Son éstos los que en última instancia —y en interacción con el entorno empresarial concreto— son capaces de desarrollar las capacidades y competencias necesarias para adaptar la organización a las exigencias cambiantes de los entornos complejos, constituyendo, entonces, una ventaja competitiva esencial.

De este modo el conocimiento que desarrolla una empresa procede o bien del aprendizaje que experimenten sus miembros individuales, o bien de la incorporación de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee (Grant, 1996). En realidad, la creación de conocimiento es un mecanismo básicamente individualizado que depende en gran medida de las aptitudes y actitudes de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas.

En la literatura son variadas las definiciones que podemos encontrar en torno al concepto de **aprendizaje** referido al mundo de las organizaciones empresariales. No obstante, siguiendo la síntesis bibliográfica propuesta por Lloria (2001), podemos afirmar que el aprendizaje es el proceso de adquirir, procesar y almacenar conocimientos y/o habilidades, con el fin de incrementar la capacidad de un sujeto (individual o colectivo) para tomar o definir acciones efectivas, es de-

cir, desarrollar una nueva línea de conducta (Hedberg, 1981). Es, por tanto, un proceso dinámico que desemboca en la generación, desarrollo y almacenamiento de nuevo conocimiento (output) a partir de datos e información (inputs). En resumen, el aprendizaje es el proceso de adquirir conocimiento, éste es el resultado del proceso de aprendizaje y la información es un input cognitivo dotado de significatividad a partir del cual se desarrolla el proceso de aprendizaje (individual, grupal o colectivo) y desde el que se construye conocimiento.

El aprendizaje organizativo es una capacidad colectiva que se relaciona con la elaboración y adquisición de conocimientos y la mejora de resultados de la organización (Garvin, 1993; Nevis et al., 1995, Crossan et al. 1999). Swieringa y Wierdsma (1995) lo definen como un proceso colectivo que supone un cambio del comportamiento organizativo. Este tipo de aprendizaje es compartido por “todos los miembros de la organización fuera de los límites de espacio, tiempo y jerarquía, y sobrevive a la rotación de los individuos” (Ulrich et. al., 1993: 56), lo que supone la existencia de una memoria organizativa o un cuerpo de conocimientos documentado y público (Dodgson, 1993; Kim, 1993; Nevis et al., 1995; Revilla, 1996).

El aprendizaje organizativo trasciende por lo tanto las habilidades y los recursos soportados por unidades individualizables —tanto personas como equipos— que se puedan aislar del conjunto de la organización (Fernández y Suárez, 1996), y tiene mucha más relación con la cooperación dentro de las organizaciones o con los aspectos sistémicos de la organización. La manera en la que los miembros cooperan creando conocimiento y cambio organizativo, puede ser una de las capacidades organizativas porque integra la comunicación y la transmisión del conocimiento tácito, la socialización de las habilidades, así como la consolidación de esas habilidades en forma de rutinas organizativas e innovación en forma de nuevos productos o servicios, nuevas o mejores rutinas y nueva comunicación (Nelson y Winter, 1982; Nonaka y Takeuchi, 1995; Teece et al., 1997).

Si la información constituye un elemento esencial de la complejidad, y las personas, el factor clave de las

<sup>3</sup> Podemos consultar los trabajos de Spender (1993), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka y Konno (1998), entre otros.

capacidades organizativas —en tanto que depositarias del conocimiento— la **comunicación** se establece como el proceso básico a través del que la organización es capaz de relacionarse de forma dinámica con el entorno y de desarrollarse internamente, posibilitando la transformación del conocimiento personal en conocimiento colectivo. Es, por tanto, uno de los pilares fundamentales del aprendizaje organizativo.

La comunicación aparece así como uno de los referentes centrales para comprender la organización, y su relevancia se resalta si consideramos, siguiendo a Watzlawick, Beavin y Jackson (1985), la imposibilidad de no comunicar, de tal manera que, aunque el emisor no manifieste intencionalidad de establecer un mensaje, el receptor lo genera construyendo mensajes sustitutos.

Por otra parte, la comunicación aparece como el proceso esencial de construcción de la identidad de la organización y de su dinámica tanto interna como externa. En realidad todos los procesos psicosociales se producen en contextos comunicativos capaces de dotar de significado tanto a los mensajes emitidos intencionalmente como los interpretados y los implícitos. En este sentido no puede ignorarse el hecho de que las organizaciones son entidades construidas socio-cognitivamente (Weick, 1979), y que cualquier estrategia de cambio organizativo acaba dependiendo del concepto de comunicación en el que se basa (Doppler y Lauterburg, 1998).

### 3. La función de la comunicación interna.

Las dos principales funciones tradicionales de la **comunicación** en la organización —la transmisión de información y la motivación-movilización de las personas (Menguzzato y Renau, 1991)—, deben ser objeto de una profunda transformación, a partir de un aprovechamiento eficaz del gran potencial implícito latente en dichos conceptos, para así constituir la base fundamental para el desarrollo de una concepción innovadora de la comunicación interna en la organización.

En primer lugar, fundamentando nuestro análisis en la “Pirámide de la Comunicación” (Bueno, 1996), podemos destacar la importancia de alcanzar un alto grado de consenso para la eficacia de la comunicación interna en la organización, superando notablemente el estricto esquema de motivación-movilización. La meta

es el logro de la cohesión de la organización. Este término adquiere una significación especialmente relevante por las implicaciones que tiene para el fomento de la motivación intrínseca<sup>4</sup>, el entendimiento y el respeto mutuo en pro de la riqueza estratégica, la identificación de los individuos con el grupo, la consecución de un núcleo central cultural fuerte, y en especial, la estrecha relación con un carácter sano, fuerte y eficaz del sistema de integración interna de la cultura.

Por otra parte, la importancia de la responsabilidad individual, el fomento de la discusión libre y constructiva y la relevancia de la motivación intrínseca —entre otros aspectos—, nos conducen a sobrepasar ampliamente el concepto de información. Hay que hablar de aprendizaje, del proceso que transforma la información en conocimiento, un concepto más ambicioso, avanzado en su descripción<sup>5</sup>. El conocimiento es a su vez un elemento básico, entre otros, del más amplio y complejo mecanismo definitorio del proceso de aprendizaje organizativo, entendido éste último como el cambio de la conducta organizativa con el objeto de resolver problemas —las disfunciones estratégicas ocasionadas por el entorno turbulento (Argyris y Schön, 1996; Swieringa y Wierdsma, 1995)—, y así lograr ventajas competitivas sostenibles. Destacamos la estrecha relación de esta cuestión con el sistema de adaptación externa de la cultura, y en especial destacamos la necesidad de flexibilidad de la organización actual que se mueve en este tipo de entorno. Hacemos referencia aquí a la vertiente dinámica de la cultura empresarial.

La importancia de la generación de problemas deriva de la imperiosa necesidad para la empresa de plantear nuevas formas de actuación que le permitan hacer frente a las contingencias que se originan como consecuencia de los cambios que operan en el entorno de referencia. Asumida la necesidad que tiene la empresa de continuar innovando, el proceso de resolución de problemas que genere los conocimientos requeridos por

<sup>4</sup> *Motivación intrínseca entendida como aquella motivación que se deriva de la ejecución del trabajo y sus consecuencias relacionadas con la satisfacción del mismo.*

<sup>5</sup> *Consideramos las aportaciones de Nonaka (1991) y Nonaka y Takeuchi (1995) —acerca de la dinámica de la creación de conocimiento, a través de las interdependencias entre los conceptos de conocimiento tácito y conocimiento explícito— muy interesante en relación con esta cuestión.*

la empresa para lograr un mayor grado de adaptación de su estructura, de su estrategia y de sus procedimientos con el entorno, se convierte en factor clave de competitividad<sup>6</sup>.

Con la finalidad de que el conocimiento generado por la resolución de problemas se traduzca en una mejor actuación de la organización, es primordial que la empresa sea capaz de fomentar desarrollar e instituir las vías a través de las cuales sea posible la transferencia e integración de las dotaciones de conocimiento individual hacia la organización.

Estas dos grandes funciones (consenso y aprendizaje) se hallan en permanente interacción, y no se puede entender la una sin la otra, de modo que las definiciones operativas ofrecidas constituyen visiones extremas simplificadas y artificialmente dicotomizadas de lo que en realidad es un proceso dinámico altamente complejo. Desarrollamos a continuación algunas cuestiones concretas que se desprenden de estas dos grandes funciones:

Es muy importante la existencia de un eficaz mecanismo de “feed-back” multidireccional y de interacción continua, de modo que las partes implicadas en el proceso de comunicación se encuentren cada vez más comprometidas a aportar información adicional, resolver las dudas del interlocutor —incluso por iniciativa propia, sin esperar a que éste las plantee— y, en definitiva, centrándose menos en la estricta transmisión de información y más en la necesidad de crear un conocimiento compartido. La meta es la creación de un clima de confianza y entendimiento mutuo y la concienciación de la pertenencia común a una organización que persigue, en último término, el aprendizaje colectivo y el bienestar y progreso personal de sus miembros.

A medida que el *feed-back* adquiere un carácter más ágil, los sujetos —o grupos— constituyentes en un principio de las partes emisora y receptora del proceso de comunicación, van progresivamente confundándose. Se difumina la distinción entre *emisor* y *receptor* de la comunicación. Hablamos entonces simplemente de *participantes* en la comunicación.

La importancia de la comunicación ya no recae en conocer quién la ha iniciado y el grado de consecución de los objetivos particulares de la parte emisora,

sino en averiguar las causas u orígenes básicos de esa comunicación —frecuentemente la resolución de problemas, considerando este término en un sentido muy amplio—, así como valorar la eficacia de la comunicación como medio para la transformación de una situación considerada disfuncional o no completamente eficaz, y por tanto susceptible de mejora desde un punto de vista de más intenso aprovechamiento de sus posibilidades. Observamos una clara conexión de estas cuestiones con el aprendizaje —individual y colectivo— y consiguientemente, tanto con la motivación intrínseca (valor del trabajo), como con la extrínseca (instrumentalidad y apertura de expectativas)<sup>7</sup>.

La consideración de la comunicación como un conjunto de procesos aislados carece de sentido. No puede haber *comunicaciones*; la comunicación es un proceso continuo en la organización (Young y Post, 1993) permanentemente activado, con una función principalmente higiénica de prevención, tanto de la desmotivación como de la inhibición del aprendizaje.

Función que se desarrolla en la organización al otorgar una mayor transparencia y claridad a las relaciones entre los miembros de la empresa, bajo una concepción avanzada de las relaciones entre superiores y subordinados, en definitiva de las relaciones laborales, a raíz de la cual las distintas partes contratantes ofrecen su colaboración a cambio de contraprestaciones recíprocas determinadas, con responsabilidades propias plenamente asumidas de modo consciente y sin coacciones. Todo ello en un clima de confianza y sinceridad, apoyadas las partes por una visión benévola y al mismo tiempo realista de la empresa y su entorno (d'Aprix, 1982; Gubman, 1995).

<sup>6</sup> En cualquier caso, aceptamos las salvedades puestas de manifiesto en trabajos empíricos, como refleja Lope (1996: 206 y ss.)

<sup>7</sup> Para que este *feed-back* continuo entre participantes —no emisor y receptor— se dé efectivamente en la organización, es vital un profundo cambio de mentalidad, en estrecha relación con un comportamiento coherente con los ideales teóricos de las personas, según las premisas del modelo de la “theory of action” (Argyris, 1994; Argyris y Schön, 1996). Nos referimos a que una teóricamente atractiva *espoused theory* se convierta en la verdadera *theory-in-use* que usan las personas como modelo real de conducta (“teoría de la palabra” vs. “teoría de la acción”, según Swieringa y Wierdsma, 1995). Resulta evidente la relación de esta cuestión con el núcleo central cultural de nuestro modelo. Puede consultarse a Martín (1993), quien trata cuestiones relativas a esta problemática.

Es fundamental conocer la opinión de los subordinados acerca de la actuación directiva y del funcionamiento general de la organización (Gubman, 1995; Williams y Byrne, 1997; Young y Post, 1993). Afirmamos que es fundamental —entre otras cuestiones— para la resolución de conflictos (Schein, 1993; Williams y Byrne, 1997), que convenientemente tratados mediante una gestión adecuada de la comunicación, pueden llegar a ofrecer oportunidades para la mejora, el aprendizaje y, en definitiva, el avance competitivo de la organización. En estrecha conexión con esta cuestión, mencionamos el diálogo estratégico como factor integrador de los conceptos de dirección estratégica, comunicación avanzada, aprendizaje organizativo y cambio cultural (Argyris y Schön, 1996; Schein, 1993).

Para lograr la aplicación práctica de esta concepción avanzada de la comunicación, es imprescindible llevar adelante de modo eficaz una serie de importantes cambios en muchos sentidos. El liderazgo transformador debe ser el motor del complejo proceso de cambio estratégico requerido, y debe prestar una especial atención a una correcta gestión de la cultura empresarial. Cabe contemplar la posible necesidad de cambio cultural, buscando en última instancia el aprendizaje organizativo, en un proceso multidireccional y cíclico en el que causas y consecuencias se confunden y refuerzan recíprocamente de un modo sinérgico y altamente funcional.

Tras estas consideraciones, estimamos que es evidente que el ejercicio eficaz del liderazgo guarda una estrecha relación con la correcta gestión de los procesos de comunicación en la empresa (Bueno, 1996), eje fundamental para el fomento de la capacidad de aprendizaje, en primer lugar individual y, posteriormente, organizativo<sup>8</sup>. Como señalan Minguez et al. (1997: 249), “las transformaciones en la estructura organizativa llevan a la modificación del organigrama jerárquico de la empresa, reduciendo, en ocasiones, las distancias entre las jerarquías a favor de una mayor horizontalización del organigrama. En esos casos, se desprende toda una línea de nuevas exigencias formativas en términos de comunicación, liderazgo y habilidades de relación para trabajar en grupos y equipos”. Así, la función directiva en las organizaciones se desplaza en tres direcciones que transforman profunda-

mente el rol de los directivos (Doppler y Lauterburg, 1998):

- asegurar el futuro;
- dirigir personas y equipos, que son los portadores de las capacidades;
- gestionar el cambio.

## Conclusiones

Una concepción innovadora de la comunicación interna en la organización, en la línea descrita, constituye un apoyo fundamental para el desarrollo de las premisas básicas de eficacia organizativa ante la turbulencia del entorno.

Estas cuestiones conllevan implícitas la consideración de una nueva relación contractual, mediante la cual superiores y subordinados disfrutan de una relación de reciprocidad e interdependencia, en un marco de equilibrio —a través de la confianza— entre libertad personal y compromiso conjunto con la organización (Barlett y Goshal, 1997; Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Gubman, 1995; Güell, 1995). Destacamos aquí la gran relevancia de la consideración del contrato psicológico (expectativas y compromisos mutuos implícitos desde un punto de vista emocional) y del contrato social (percepciones recíprocas acerca de las reglas tácitas del comportamiento organizativo)<sup>9</sup>, más allá del estrictamente formal (contrato, convenios); integrantes todos ellos de las distintas dimensiones de los llamados pactos personales, que reflejan la relación existente entre empresa y empleado (Strebel, 1996).

Todo esto, en estrecha relación con las concepciones más avanzadas de la Dirección Estratégica de Recur-

<sup>8</sup> Puede consultarse, acerca de los conceptos de aprendizaje individual y organizativo, por ejemplo a : Watkins y Marsick (1993); Swieringa y Wierdsma (1995), de quienes destacamos su justificación del papel crucial de la comunicación como clave para evitar el freno del aprendizaje a causa de la ignorancia colectiva en cuanto al proceso constitutivo del mismo; y a Argyris y Schön (1995), quienes ofrecen una brillante explicación de la importancia de la comunicación como instrumento a gestionar eficazmente para superar las rutinas defensivas las cuales, basadas en asunciones culturales implícitas, impiden que la organización avance en el necesario proceso de aprendizaje.

<sup>9</sup> Observamos una profunda interconexión de las variables definitorias de este contrato social con la cultura empresarial y el aprendizaje organizativo.

son Humanos. Se debe tratar a los miembros de la organización como personas, más allá de trabajadores, a las que la empresa debe formar y socializar, dentro de una filosofía de desarrollo personal integral (de Geus, 1997) para lograr que éstas, de modo eficaz, aporten lo mejor de sí mismas en la edificación de los recursos y capacidades estratégicas distintivas<sup>10</sup> de la organización. Todo ello a través del liderazgo transformador, destacando la necesidad prioritaria del cambio organizativo estratégico, que debe ser un proceso continuo inherente al mismo ejercicio del liderazgo.

Entendemos la comunicación como un interesante vehículo, imprescindible para avanzar hacia la motivación intrínseca, aspecto este de la motivación que a su vez es imprescindible para los procesos de integración e implicación de los trabajadores en los objetivos de las organizaciones, especialmente las de carácter empresarial.

1.- Cambiar los estilos de dirección de manera que se de paso a la participación (sin la cual no hay implicación). Considerar que a participar se aprende pero que ello requiere un giro copernicano respecto de las formas tradicionales de dirección ya que supone no sólo un cambio en lo que el directivo hace, sino también en la actitud con la que lo hace.

2.- Plantear la participación del personal y la consideración del conocimiento como un factor esencial supone establecer los entornos adecuados para mantener y potenciar la autoeficacia de los individuos (Bandura, 1987) y equipos, así como establecer las condiciones que permitan trabajar desde la sensación de control. No basta con que las condiciones *objetivas* del ambiente organizativo sean adecuadas sino que se hace necesario que la percepción subjetiva de las mismas (clima) facilite la implicación y la participación del personal considerando por tanto las cuatro dimensiones clásicas del mismo: autonomía individual, estructura impuesta sobre la posición ocupada, orientación a la recompensa y afecto y apoyo (Litwin y Stringer, 1968).

3.- El equipo y no el individuo ni el departamento es la unidad básica organizativa.

- si es el individuo se replantea y se reproduce — transformada— la división taylorista del trabajo.
- si es el departamento se reproducen las estructuras impermeabilizadas dificultando la gestión de los procesos transversales de la organización que

acaban siendo los más relevantes y se produce un atrincheramiento de los que utilizan el departamento como estructura de poder.

— el equipo permite la creación de la visión, la identificación clara de los clientes internos, el aprendizaje individual y grupal, la socialización de los conocimientos, las relaciones de cooperación y unos niveles mínimos de autogestión y sensación de control que facilitan la participación y la implicación del personal.

4.- Personalización del contrato psicológico. En la medida que se desregula el mercado de trabajo y se multiplican las fórmulas de relación empresa-trabajador esto se hace más importante.

5.- Distinguir claramente entre formación y aprendizaje. El aprendizaje se produce siempre y por tanto se encuentra influido por los elementos contextuales (ambiente), perceptuales (clima), e individuales. Por lo que hay que optimizar éstos. La formación no es sino un instrumento formal para conseguir aprendizajes concretos y delimitados. En general los aprendizajes más importantes se producen a través de la experiencia pero esta sola no es suficiente. Es necesario que se planteen estructuras y momentos de capitalización y socialización del aprendizaje de las personas y los equipos. En este sentido la organización ha de convertirse en un entorno en el que la investigación, la acción y el aprendizaje se encuentre siempre presente (conversión de la experiencia en conocimiento).

6.- Apertura máxima de los sistemas y canales de comunicación de manera que no se centren exclusivamente en la transmisión de información sino que facilite el tránsito de los tres tipos básicos de energía colectiva (Saint-Arnaud, 1981):

- Energía de producción, dirigida a la consecución de objetivos organizativos.
- Energía de solidaridad, dirigida a prestar atención particularizada a cada miembro del colectivo.
- Energía de conservación, dirigida a mantener la cohesión y el sentido de pertenencia.

7.- Reconsideración de algunos esquemas mentales. Así por ejemplo el que se centra en la imagen del directivo como innovador y abierto al cambio y al resto del personal como resistentes reales o potenciales.

<sup>10</sup> En estrecha conexión con la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-based View).

El hecho es que este esquema genera, de entrada, trincheras. En realidad la gente no se resiste al cambio sino que, mas bien se niega a ser cambiada. En este sentido, la comunicación fluida, la participación en la toma de decisiones, y la información facilitan la implicación del personal y reduce la resistencia a un marco interpersonal y no estructural en la organización.

### Referencias Bibliográficas

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1978): “*Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*”. Addison-Wesley.

d'APRIX, R. (1982): “*The Oldest (and Best) Way to Communicate with Employees*”. Harvard Business Review, vol. 60, nº 5.

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. (1996): “*Organizational Learning II*”. Addison-Wesley.

BANDURA, A. (1987): “*Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*”. Martínez Roca.

BARTLETT, C.A. & GOSHAL, S. (1997): “*Transformar el papel de la alta dirección. Más allá de los sistemas, hacia las personas*”. Harvard-Deusto Business Review, nº 76.

BOHN, R.E. (1994): “*Measuring and Managing Technological Knowledge*”. Sloan Management Review, Fall, pp. 61-73.

BUENO, E. (1996): “*Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*”. Pirámide.

CHILD, J. (1972): “*Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice*”. Sociology, 6, pp. 1-22.

CONNER, K.R. (1994): “*An Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of thought within Industrial Organization Economics: Do we Have a New Theory of the Firm?*” Journal of Management, vol. 17, pp. 121-154.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W. & WHITE, R.E. (1999): “*An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*”. Academy of Management Review, vol. 24, nº 3, pp. 522-537.

DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. & DONALDSON, L. (1997): “*Toward a Stewardship Theory of Management*”. Academy of Management Review, 22-1.

DODGSON, M. (1993): “*Organizational Learning: A Review of Some Literature*”. Organization Studies, vol. 14, nº3. Pp. 375-394.

DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (1998): “*Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*”. Ed. Ariel.

DRUCKER, P. (1996): “*La gestión en un tiempo de grandes cambios*”. Ed. Edhasa.

FAHEY, L. & PRUSAK, L. (1998): “*The Eleven Deadlist Sins of Knowledge Management*”. California Management Journal, vol. 40, number 3, spring, pp. 265-276.

FERNÁNDEZ, Z. & SUÁREZ, I. (1996): “*La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

FILELLA, J. (1994): “*Persona y organización: de estructuras convencionales a formas funcionales*”. En RECIO & LOZANO (eds.): *Persona y Empresa*. ESADE, pp. 37-97.

GALBRAITH, J.R. & LAWLER, E.E. (1993): “*Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*”. Jossey-Bass Publishers.

GARVIN, D.A. (1993): “*Building a Learning Organization*”. Harvard Business Review, julio-agosto, pp. 78-91.

GASALLA, J.M. (1993): “*La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*”. Ed. Pirámide.

de GEUS, A. (1997) “*The Living Company*”. Harvard Business Review, 75-2.

GRANT, R.M. (1996): “*Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*”. Strategic Management Journal, vol. 17 (número especial de invierno), pp. 109-122).

GUBMAN, E.L. (1995): “*El protagonismo creciente de los recursos humanos*”. Harvard-Deusto Business Review, 66.

GÜELL, A.M. (1995): “*El directivo del futuro*”. Harvard-Deusto Business Review, 69.

HAX, A. & MAJLUF, N. (1991): “*The Strategic Concept and Processes*”. Ed. Prentice-Hall.

HEDBERG, B. (1981): “*How Organizations Learn and Unlearn*”. En NYSTRÖM, P. & STARBUCK, W. (eds.): “*Handbook of Organization Design, I*”. Ed. Oxford University Press.

HERVÉ, S. (1994): “*El Big Bang de las organizaciones*”. Ediciones B.

HODGETTS, R.; LUTHANS, F. & LEE, M. (1994): “*New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*”. Organizational Dynamics, vol. 23, otoño, pp. 5-19.

- KIM, D.H. (1993): "The Link Between Individual and Organizational Learning". *Sloan Management Review*, vol. 34, otoño, pp. 37-50.
- LITWIN, G.H. & STRINGER, R.A. (1968): "Motivation and Organization Climate". Cambridge. Harvard University, 1968.
- LLORIA, M.B. (2001): "Aprendizaje, conocimiento, memoria e información: una muestra de su delimitación conceptual y sus interrelaciones". *Quaderns de Treball*, nº 123, Facultat d'Economia, Universitat de València.
- LOPE, A. (1996): *Innovación, tecnología y cualificación*. CES.
- MARTIN, R. (1993): "Changing the Mind of the Corporation". *Harvard Business Review*, 71-6.
- MENGUZZATO, M. & RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- MINGUÉLEZ, F. (Coord.) (1997): *Economía, trabajo y empresa*. Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. CES.
- MINTZBERG, H. (1989): *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos, 1991
- MOHRMAN, S.A. & MOHRMAN, A.M. (1993): "Organizational Change and Learning". En GALBRAITH, J.R. & LAWLER, E.E.: *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- NELSON, R. & WINTER, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press.
- NEVIS, E.C.; di BELLA, A.J. & GOULD, J.M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, vol. 36, invierno, pp. 73-86.
- NONAKA, I. (1991): "The Knowledge-Creating Company". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 96-104.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- NONAKA, I. & KONNO, N. (1998): "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, vol. 40, primavera, nº 3, pp. 40-54.
- PENTLAND, B.T. & RUETER, H.H. (1994): "Organizational Routines as Grammars of Action". *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 484-510.
- REVILLA, E. (1996): *Factores determinantes del Aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos*. Club Gestión de Calidad.
- SAINT-ARNAUD, Y. (1981): *Les petits groupes, participation et communication*. Les Presses de L'Université de Montréal.
- SCHEIN, E.H. (1993): "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning". *Organizational Dynamics*, vol. 22, summer, pp. 40-51.
- SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina*. Granica.
- SIMON, H.A. (1969): *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.
- SPENDER, J.-C. (1993): "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications". *Academy of Best Papers Proceedings*, pp. 37-41.
- (1994): "Knowing, Managing and Learning. A Dynamic Managerial Epistemology". *Management Learning*, vol. 25, nº 3, pp. 387-412.
- (1995): "Organizations Are Activity Systems, not Merely Systems of Thought". *Advances in Strategic Management*, vol. 12 B, pp. 153-174.
- (1996): "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol 17 (número especial de invierno), pp. 45-62.
- STREBEL, P. (1996): "¿Por qué los empleados se resisten al cambio?" *Harvard-Deusto Business Review*, 76.
- SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. (1995): *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- TAPSCOTT, D. & CASTON, A. (1995): *Cambio de paradigmas empresariales*. Mc Graw-Hill.
- TAYLOR, F.W. (1969, original de 1911): *Management Científico*. Oilkos-Tau.
- TEECE, D.J.; PISANO, G.P. & SHUEN, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- ULRICH, D.; VON GLINOW, M.A. & JICK, T. (1993): "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability". *Organizational Dynamics*, vol. 22, verano, pp. 52-66.
- WATZLAWICK, P, BEAVIN, J. & JACKSON, D. (1985): *Teoría de la comunicación Humana*. Herder. Barcelona.
- WATKINS, K.E. & MARSICK, V.J. (1993): *Sculpting the Learning Organization*. Jossey-Bass Publishers.
- WEICK, K.E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading.
- WILLIAMS, M. & BYRNE, J. (1997): "El cambio continuo y la comunicación interna". *Harvard-Deusto Business Review*, 77.
- YOUNG, M & POST, J.E. (1993): "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees". *Organizational Dynamics*, 22-1.