

Un modelo utópico de organización para la sociedad del conocimiento

Francisco Menchén Bellón

RESUMEN

En la era del conocimiento la sociedad moderna necesita que las organizaciones desarrollen nuevos enfoques, otros presupuestos y empezar a entender la empresa de otra forma. Para avanzar en esta dirección, hemos diseñado una investigación, cuya hipótesis ha sido descubrir los valores esenciales y estratégicos de una organización. Para ello, hemos seleccionado una muestra de 28 empresas que triunfan y mediante una entrevista con sus directores hemos pretendido conocer las razones del éxito.

El trabajo, inspirado en el procedimiento "Innovación del valor" ha servido para conocer la Filosofía y los Elementos Singulares que han determinado a las organizaciones triunfadoras. Las características más representativas de este estudio nos ha servido para seleccionar los valores esenciales y estratégicos de un modelo utópico de organización.

Palabras clave: Creatividad, gestión del conocimiento, Innovación, Aprendizaje organizativo.

ABSTRACT

In the knowledge era, modern society needs the organizations to develop new focuses, other budgets and begin to understand the company in other way. To move forward in this direction we have designed a research whose hypothesis has been discover essential and strategic values of an organization. For that, we have chosen a sample of 28 successful firms and through an interview with its managers we have tried to know the success reasons.

Work, inspired in the procedure "Innovation of value", has been of use to know the Philosophy and the Exceptional Elements that have determined successful organizations. The more representative characteristic of this research have been of use to select the strategic and essential values of an utopic model of organization.

INTRODUCCIÓN

La Unión Europea proclamó en el Consejo de Lisboa de 2.000 la intención de convertir a Europa en la "economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo..." Las organizaciones modernas que quieran desarrollar su trabajo en la sociedad del conocimiento deberán mirar hacia la utopía si quieren responder a la complejidad e incertidumbre de la sociedad del futuro. Para que el conocimiento cree valor, las personas tienen que desear ese cono-

cimiento y tienen que saber utilizarlo. Las organizaciones todavía no han conectado con esta realidad, no han cogido la honda y siguen manteniendo en su funcionamiento modelos que ya están periclitados.

Necesitamos nuevos enfoques, otros supuestos y empezar a entender las organizaciones de otra forma. En principio, toda organización está constituida con los mismos parámetros: son un conjunto de personas que pretenden conseguir unos objetivos, conforme a unos recursos determinados; están en continuo desarrollo; están sometidas a cambios y tie-



Francisco Menchén Bellón

nen sus crisis que una vez superadas continúan su crecimiento; son como seres vivos, son "Organizaciones vivientes".

Todas las organizaciones que triunfan también se parecen entre sí. Decir que se parecen entre sí, es tanto como defender que tienen en común una cultura basada en una serie de principios, valores, estructuras y estrategias bien definidas, aunque sus contenidos sean diferentes. Son organizaciones que tienen bien marcado su rumbo.

De acuerdo con este enfoque, se puede colegir que cualquier tipo de organización, puede alcanzar el éxito si es capaz de incorporar, practicar y asimilar las características propias de las organizaciones que triunfan. Aquí está la clave de esta investigación.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

HIPÓTESIS

Descubrir los valores esenciales y estratégicos de una organización, para contribuir a mejorar sus resultados.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En la investigación han participado 28 organizaciones. Estas organizaciones pertenecen a la Comunidad de Madrid, y han sido seleccionadas por el prestigio que tienen en su campo y por los éxitos que han obtenido. Son organizaciones que triunfan. La tipología de estas organizaciones se presenta a continuación:

INSTITUCIONES	T I P O		TOTAL
	PÚBLICO	PRIVADO	
• UNIVERSIDAD	. POLITÉCNICA . Carlos III	. CEU . Comillas . Nebrija	5
• ESCUELA DE NEGOCIOS	-	. CESMA . EOI . Instituto Empresa . Institute of Advanced Finance . Centro Europeo "Garrigues & Andersen"	5
• EMPRESAS	-	. Canal de Isabel II . El Corte Inglés . IBM . RENFE	4
• INSTITUOS SUPERIORES DE FORMACIÓN	. INSTITUTO FORMACIÓN EMPRESARIAL . La Salle	. ALITER . CESIF . CFE . ESERP . ESIC . Inst. Europeo de Salud y Bienestar Social. . Internet Training Center . Repsol	10
• FUNDACIONES	-	. Real Madrid . ICIL	2
• ENTIDADES QUE CERTIFICAN LA CALIDAD	-	. Club Gestión de Calidad . Madrid Excelente	2
T O T A L	4	24	28

DISEÑO

La investigación propiamente dicha ha pasado por tres fases bien definidas:

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

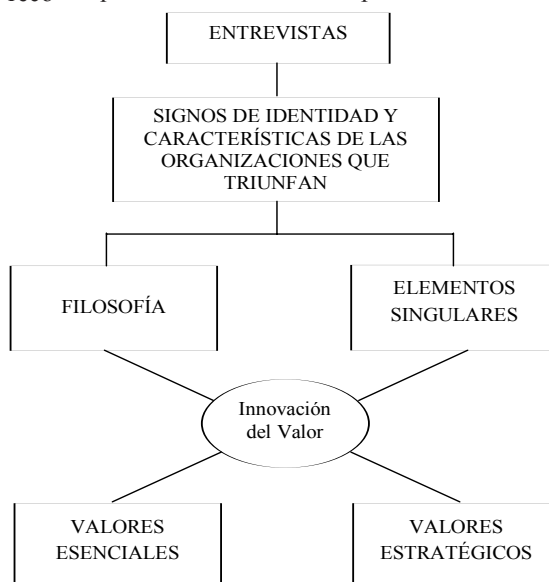
FASE	TAREAS	ESTRATEGIAS
1ª	Valorar las dimensiones relevantes de las Organizaciones que triunfan	Cuestionarios Entrevistas semiestructurada
2ª	Definir el <i>perfil</i> y las <i>características</i> de las organizaciones que triunfan.	Analizar las coincidencias mediante estudios estadísticos.
3ª	Elaborar un <i>modelo utópico de Organización</i> , en función de la " <i>Innovación del valor</i> " ¿Qué funciones deberían <i>desaparecer</i> ? ¿Qué funciones deberían <i>crearse</i> ? ¿Qué funciones deberían <i>potenciarse</i> ?	Determinar los <i>valores esenciales</i> y los <i>valores estratégicos</i> de una <i>organización utópica</i> .

Para conocer la organización y funcionamiento de las empresas que triunfan se ha programado previamente una entrevista con la máxima autoridad o persona delegada, con el objeto de conocer los valores que han proporcionado el éxito.

El promedio de duración de la entrevista ha sido 45 minutos. Con las opiniones recogidas hemos averiguado en primer lugar los *signos de identidad* y posteriormente *las características* peculiares. A partir de este perfil hemos valorado los criterios que determinan *la Filosofía (Valores esenciales)* y *los Elementos Singulares (Valores estratégicos)* de cada una de estas empresas.

Se entiende que una organización mejora sus resultados cuando el estilo de dirección, las estrategias de funcionamiento, el clima de trabajo y las tareas que realizan sus miembros sirven para alcanzar los objetivos previstos y satisfacer plenamente las necesidades de los trabajadores y de los clientes.

El Modelo utópico que se propone, inspirado en la Metodología Innovación del Valor, se inicia a partir de las coincidencias que se producen en los resultados obtenidos entre dichas organizaciones. Estos elementos comunes sirven de plataforma para elaborar los valores esenciales y estratégicos que han de definir la empresa del futuro.



PROCEDIMIENTO "INNOVACIÓN DEL VALOR"

Para innovar no basta con ser creativos, se necesitan conocimientos y construir una organización con filosofía y cultura propia. Sabemos que la tradición tiene efectos anestésicos que impiden innovar. Para no perderse en un estado de confusión, hemos realizado una adaptación de la Metodología "Innovación del Valor" de W. CHAN KIM y RENÉE MAUBORGNE (1997). En la sociedad del conocimiento para innovar hay que caminar hacia lo desconocido, hacia el más allá, hacia la utopía. Innovación y utopía se interrelacionan. La utopía es una referencia obligada para transitar por el siglo XXI.

Este paradigma no trata de desarrollar nuevas tecnologías o nuevos conocimientos profesionales, sino que está fundamentado en la *actitud de impulsar hacia nuevas fronteras los valores que pueden influir en los trabajadores* al logro de un mayor rendimiento profesional. Se trata de que tanto los valores esenciales de las empresas como los valores estratégicos alcancen un valor sin precedente.

En las organizaciones modernas este planteamiento ha tenido resultados sorprendentes, como es el caso de la cadena hotelera francesa FORMULE 1(1985), las salas de cines KINÉPOLIS (1988) innovación llevada a cabo en Bélgica, o la empresa de música inglesa VIRGIN GROUP (1989).

Para avanzar y descubrir nuevos valores hemos de superar los métodos tradicionales e investigar en organizaciones y campos que han conseguido el éxito para aprender cómo evolucionan, cómo organizan sus tareas, cómo se relacionan y así poder aprovecharnos de aquellas estrategias e ideas que le han dado prestigio en su campo.

La innovación del Valor debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué factores considerados inalterables deberían *ser eliminados*?
- ¿Qué factores deberían *ser elevados* por encima del nivel establecido?
- ¿Qué factores, que nunca han figurado, deberían *ser creados*?

Cuando hablamos de factores, nos referimos a principios, funciones, rasgos, tareas, elementos, habilidades y actitudes.

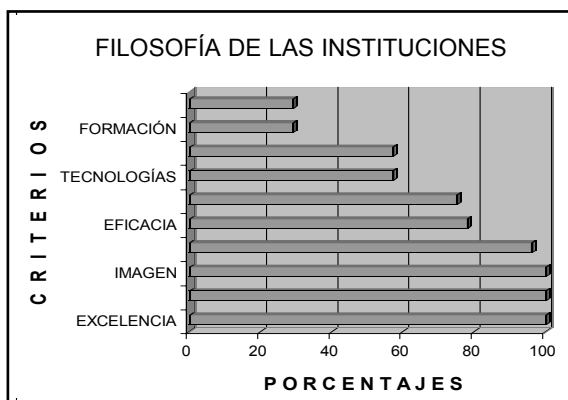
DIMENSIONES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

A partir de los distintos protocolos y documentación recogida en las distintas organizaciones de la muestra se han valorado las siguientes dimensiones, con el objeto de recoger los valores más significativos. Se trata de conocer la presencia o ausencia de estas dimensiones, tanto en lo relativo a la Filosofía de la empresa como en los Elementos Singulares. El modelo establecido consta de 20 dimensiones, a razón de 10 dimensiones por categoría.

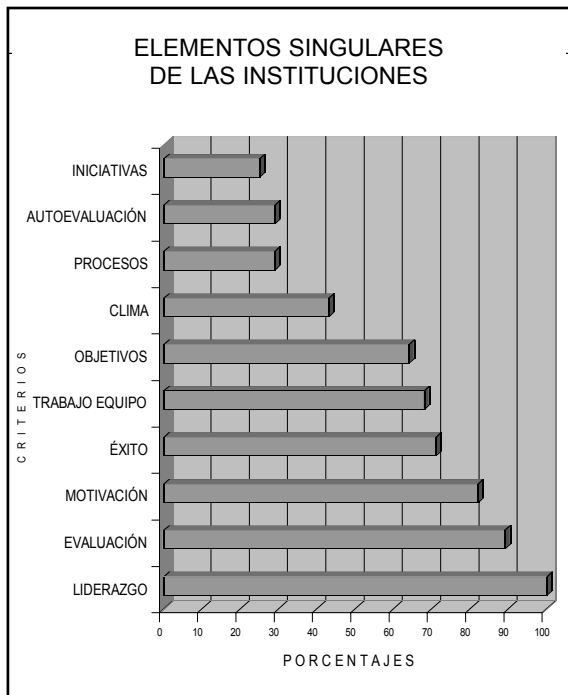
FILOSOFÍA	ELEMENTOS SINGULARES
◆ EXCELENCIA	● LIDERAZGO
◆ CULTURA	● EVALUACIÓN
◆ IMAGEN	● MOTIVACIÓN
◆ SATISFACCIÓN	● ÉXITO
◆ EFICACIA	● TRABAJO EN EQUIPO
◆ VALORES	● OBJETIVOS
◆ NUEVAS TECNOLOGÍAS	● CLIMA DE TRABAJO
◆ INNOVACIÓN	● PROCESOS
◆ FORMACIÓN	● AUTOEVALUACIÓN
◆ SELECCIÓN	● INICIATIVAS
TOTAL 20 DIMENSIONES	

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos finales, expresados en porcentajes, correspondientes a cada una de las dimensiones, tanto las relativas a la Filosofía como las de Elementos Singulares de las organizaciones que triunfan, se ilustran a continuación:



Organizaciones que triunfan



Organizaciones que triunfan

HACIA UN MODELO UTÓPICO DE ORGANIZACIÓN

En un contexto como el actual impredecible y lleno de incertidumbre hay que actuar *de forma proactiva* y poner mucha imaginación y utilizar nuevos conocimientos para responder a las nuevas realidades.

Pensar en un modelo utópico de organización nos permitirá encontrar un campo abierto de posibilidades, opciones, perspectivas, proyectos y conjeturas.

En la sociedad del conocimiento, la conformación de climas propicios al cambio y a la innovación requiere comprender que los cambios no se producen por decreto. El verdadero cambio surge desde dentro, es la renovación continua lo que hace posible gestionar el cambio con normalidad. La fuerza renovadora de una organización depende de la capacidad de crear conocimiento y de autoaprendizaje de los trabajadores. El cambio que proviene desde arriba no prospera.

Necesitamos un *Nuevo Orden Organizativo* con acento social, alejado de la rutina y dotado de *creatividad*, de tal forma que empecemos a pensar de otra manera, a programar a medio y a largo plazo y responsablemente, a desarrollar una nueva ética, a establecer nuevos criterios rectores para evaluar el éxito. Hay que descubrir las verdades evidentes, los principios universales, los valores trascendentales, los saberes esenciales, así como la propia identidad de la organización.

Un paso clave para triunfar en la sociedad del conocimiento es conseguir una organización inteligente, en donde los empleados aprendan y

se conviertan en competitivos. Para la creación de conocimiento organizacional, según el modelo dinámico defendido por NONAKA (2.000), es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización y en segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizativo. Para que este proceso se cumpla debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito.

Que una organización se proponga mejorar sus resultados el 5 % o el 10 % no es ya suficiente. Hay que buscar mejoras del 50 % o del 100 %. Mejorar 10 veces, no un 10 %. Al implantar un paradigma utópico hay que sustituir lo anterior por lo nuevo y moverse hacia delante para no quedarse estancado en lo conocido.

Conforme a los resultados obtenidos y en base al Modelo Innovación del Valor

se propone a continuación un paradigma utópico basado en tres campos:

- Tareas que deben desaparecer en un sistema organizativo
- Principios que deben potenciarse e impulsar plenamente
- Valores que deben crearse obligatoriamente.

TAREAS QUE DEBEN DESAPARECER	BUROCRACIA TRABAJOS CARENTES DE SIGNIFICADO
PRINCIPIOS QUE DEBEN POTENCIARSE	INNOVACIÓN PROACTIVIDAD INTERDEPENDENCIA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA APRENDIZAJE CONTINUO TRABAJO EN EQUIPO NUEVAS TECNOLOGÍAS FORMACIÓN CLIMA
VALORES QUE DEBEN CREARSE	LIDERAZGO EXCELENCIA VALORES SATISFACCIÓN EVALUACIÓN ÉXITO IMAGEN PROCESOS

Hacia un modelo utópico de organización

Los resultados a los que se ha llegado se sintetizan en la siguiente tabla:

VALORES ESENCIALES	VALORES ESTRATÉGICOS
<i>Crear una CULTURA PROPIA</i>	<i>CREAR LÍDERES</i>
<i>Buscar la razón de ser</i>	Dar confianza, inspirar, dinamizar
<i>Implantar la CULTURA DE LA EXCELENCIA</i>	EVALUAR A LOS DIRECTIVOS Y A LOS TRABAJADORES
<i>La excelencia es una necesidad no un lujo</i>	<i>Establecer una nueva cultura de evaluación</i>
<i>Construir IMAGEN</i>	<i>Descubrir la MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</i>
<i>Crear imagen es una necesidad vital</i>	Buscar conductas autotéticas
<i>Priorizar la SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TRABAJADORES Y CLIENTES</i>	PROMOVER LA CULTURA DEL ÉXITO
<i>Invertir en el campo emocional es requisito imprescindible</i>	<i>Alcanzar el éxito exige esfuerzo</i>
<i>Estimular la INNOVACIÓN</i>	<i>Propiciar el TRABAJO EN EQUIPO</i>
<i>Innovar es promover el conocimiento</i>	<i>Activar la energía intelectual para crear conocimiento</i>
<i>Garantizar la FORMACIÓN</i>	<i>Organizar REDES</i>
<i>Descubrir nuevas rutas</i>	<i>Crear redes de comunicación</i>

Conjunto de valores que definen un modelo utópico de organización

CONCLUSIONES: DECISIONES PROVISIONALES COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

No soy tan ingenuo como para creer que esta experiencia pueda transformar las organizaciones, pero estoy convencido de que existe una posibilidad de ayudar a despertarlas.

Sabemos que la realidad es cambiante y va más rápido que las normas pero anticiparse al cambio es preferible a que pille por sorpresa. Es preferible conocer otras alternativas que aislarse en la zona de comodidad. Cuanto más rápidamente te olvides del modelo antiguo, antes encontrarás modelos nuevos.

Nuestra hipótesis de trabajo pretende

"Descubrir los valores esenciales y los valores estratégicos de las organizaciones, para contribuir a mejorar sus resultados". Conforme a nuestro paradigma y avalados por los resultados obtenidos, se presenta a continuación el conjunto de los valores que han de identificar a una organización utópica. Son un conjunto de doce puntos clave que han de estar presentes en cualquier organización que quiera triunfar en la sociedad del conocimiento.

Tanto los valores esenciales como los valores estratégicos son valores que han sido seleccionados entre los valores de mayor rango que han participado en esta investigación. Esta situación nos permite pensar que la incorporación de estos valores servirá para alcanzar, igualmente, el éxito, es decir, contribuir a la mejora de la calidad.

En las organizaciones modernas las rutinas empaquetadas deben desaparecer. Deben aparecer nuevas competencias que añadan valor y que permitan renovar, rejuvenecer o recrear los conocimientos, los procesos, las estrategias con el objeto de dar respuesta y adelantarse a las oportunidades que se presenten.

Los valores esenciales junto a los valores estratégicos han servido para conformar las doce claves que han de constituir el nuevo modelo utópico de organización. Estamos ante un cambio de época no en una época de cambios. En la sociedad del conocimiento las organizaciones que funcionen a la luz de este modelo utópico tendrán que considerar tres conceptos básicos:

1. *El capital intelectual* que representa los activos intangibles creados o poseídos por la organización. Crear una cultura propia y participar en su desarrollo son elementos esenciales para dinamizar la empresa y así conseguir que aparezca y fluya la creatividad de los trabajadores.

2. *La gestión del conocimiento* que refleja la dimensión creativa y operativa de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización. Esta será una

de las funciones del buen líder, quien deberá propiciar el trabajo en equipo y crear redes para intercambiar todo tipo de conocimiento, experiencias y proyectos.

3. *El aprendizaje Organizativo* es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, para lo cual deberán memorizar y transformar la información en conocimiento. Son organizaciones que aprenden, que estimularán la innovación, estarán inmersos en la cultura de la excelencia y promoverán el éxito.

He aquí algunas de las consecuencias derivadas del modelo utópico de organización que deben identificarse con el espíritu de la sociedad del conocimiento:

- Las nuevas tecnologías de la información son las que han originado el nacimiento de una nueva era basada en el conocimiento ya que han permitido potenciar el capital intelectual de las organizaciones, hasta el punto de convertirlo en una ventaja competitiva.

- Hay que hacer de las organizaciones lugares en el que las personas se encuentren y trabajen gustosamente. Si se humanizan las organizaciones y se libera la creatividad de los trabajadores tendremos una organización de éxito.

- La necesidad de que las organizaciones estén aprendiendo continuamente surge de la brevedad de la validez de los conocimientos. La obsolescencia de los conocimientos se produce en tiempos cada vez más reducidos. Activar la creatividad será imprescindible para trabajar en este tipo de entorno.

- En una organización no es suficiente la existencia del conocimiento. Es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado. El conocimiento se debe convertir en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento creativo.

- Gestionar el conocimiento no consiste en ser una fuente de personal, sino la centra-

lita que transfiere el aprendizaje del mundo exterior a los proyectos y de un proyecto a otro.

- Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

- Para afrontar los retos del futuro las organizaciones deben aprovechar las capacidades intelectuales, deben desarrollar la capacidad de aprendizaje, deben potenciar la creatividad y la innovación constante, así como la creación de nuevo conocimiento. El nuevo paradigma es convertir el capital intelectual en capital financiero.

PASCALE, R.T. y otros (2002): *El líder en tiempos de caos*. Paidós. Barcelona.

RIVERO, Santiago (2.002): *La gestión del conocimiento*. Socintec (Corporación IBV). Las Arenas (Vizcaya).

SURDO, Eduardo (1997): *La magia de trabajar en equipo*. S & A. Madrid.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren (2001): *Dirigir personas es como Adiestrar Gatos. Sobre liderazgo*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

---- (2001): *Perros viejos con nuevos trucos. Creatividad y colaboración*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

---- y otros (2002): *El futuro del liderazgo*. Deusto. Bilbao.

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée (2000): "Innovación del valor". En *Creatividad e innovación*. Harvard Business Review. Deusto. pags.: 205-36.

DILTS, Robert (1998): *Liderazgo creativo PNL. Programación Neurolingüística*. Urano. Barcelona.

EHEVARRÍA, Javier (2002): *Ciencia y valores*. Destino. Barcelona.

HARVARD BUESINESS REVIEW (2.000): "Gestión del conocimiento". Deusto. Bilbao.

MENCHÉN BELLÓN, Francisco (2002): *Descubrir la creatividad. Desaprender para volver a aprender*. Pirámide. Madrid.

MENÉNDEZ, José L. y WORTH, C. (2002): *Abre el melón. Cómo te puede ayudar el Coaching a conseguir tus metas*. Aguilar. Madrid.

MIEDANER, Talane (2002): *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Urano. Barcelona.