

REFLEXIONES SOBRE EI CAMBIO Y LA GENERACION MILENIO

AUTORES¹

Dr. Jorge Ramón Salazar-Cantón²

Dr. Valentín Alonso Novelo³

Dr. Luis Barrera Ramírez⁴

Resumen

La vertiginosidad de los cambios, en el actual entorno provoca explorar y reflexionar acerca del factor humano, de ese capital intelectual que permite a las organizaciones tanto pequeñas como medianas lograr realizar las adaptaciones para permitir hacerlas más competitivas.

Estas reflexiones presentadas son producto de la múltiple intervención en diversas organizaciones mexicanas

Palabras claves: Capital intelectual, cuadro de mando, experiencias en consultoría

Abstract

The vertiginous nature of the changes, in the current environment, causes us to explore and reflect on the human factor, that intellectual capital that allows both small and medium organizations to make the adaptations to make them more competitive.

These reflections presented are the product of multiple interventions in various Mexican organizations

Keywords: Intellectual capital, scorecard, consulting experiences

¹ Todos son profesores de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán, con doctorado en Administración

² E-mail: jsalazar@correo.uady.mx

³ E-mail: valentin.alonso@correo.uady.mx

⁴ E-mail: barramir@correo.uady.mx

Introducción.

Dentro de la experiencia de los integrantes del CA (laboratorio), CREAANLO, hemos intentado reflexionar acerca del papel que tienen los consultores en el proceso de intervención en las organizaciones a la luz de los procesos de innovación, las competencias necesarias para llevarlos a cabo, así como la utilización de una herramienta integral de gestión, que deseamos compartir.

La gestión del cambio en las organizaciones se ha vuelto un tema estratégico si es que se espera sustentabilidad en el proyecto de vida de la organización; es decir, dar esperanza de vida larga y sana a todo aquello que es gestionado por la administración empresarial.

Para ello el contar con un líder que posea las competencias necesarias, que impulse a los equipos de trabajo con una fuerte motivación, acompañados de una comunicación adecuada y que generen ideas creativas que junto con proyectos estratégicos sirvan de palanca e impulsen a llevar a cabo una mejora, tanto en los resultados obtenidos como en las representaciones mentales de los actores que intervienen en las organizaciones.

Para esto, es indispensable incorporar a las perspectivas financieras, de clientes y procesos tradicionales las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, (Kaplan, 1997), por un lado y por otro la responsabilidad social en una organización (Yunus, 2010), Para ello es necesaria la gestión de tres componentes de activos intangibles esenciales para cualquier estrategia:

Capital Intelectual, representa la disponibilidad de competencias y talento de los colaboradores para llevar a cabo los procesos internos críticos para el éxito de la estrategia.

Dentro de este capital cobra especial relevancia el capital humano, estructural y relacional (Edvinsson, 1997), (Edvinson, 1999) y ver como esta aportación enriquecida por otros (Roos, 2001), (Petrash, 2001), (Sveiby, 2000), permite ver como las perspectivas planteada por Kaplan y Norton enriquecida por estos autores permiten proporcionar una herramienta a los ejecutivos en las adaptaciones requeridas.

Capital de Información, es el que pone la información y los conocimientos a disposición de la organización, es la materia prima para la creación de valor y tiene valor sólo en el contexto de la estrategia. Es el aprovechar las competencias de los empleados-colaboradores

Capital Organizacional, entendido como la capacidad de la organización para motivar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

Aunado a lo anterior si consideramos la representación mental de los procesos, con la utilización de mapas mentales, y alineamos la misión, visión, objetivos estratégicos, al trabajo personal, contaremos con un modelo integral que ayudara q obtener tanto resultados organizacionales, como satisfacción de los actores que intervienen en las organizaciones:

Esta Ponencia tendrá especial énfasis en el capital organizacional ya que es el que proporciona la capacidad de integración y alineación de los otros dos activos intangibles (Información y Humanos) con la misión y estrategia de la empresa.

Desarrollo.

El Capital Organizacional normalmente se construye en base a cuatro elementos:

Cultura: que es la conciencia y reflexión de la misión, visión y valores centrales de la organización. La cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización. Definir y dar forma a la cultura

es prioridad, ya que es ésta la que define la estrategia a seguir por todo el cuerpo organizacional.

Liderazgo: Entendiendo que es la capacidad de movilizar a la organización hacia su estrategia. Tres elementos son fundamentales para definir ¿Qué es un líder? Líder es aquel que es capaz de crear valor, iniciando con resultados financieros; también es capaz de movilizar y guiar el proceso de cambio; y también, es capaz de desarrollar capital humano, creando competencias y definiendo altos niveles para la organización.

Alineación: Objetivos e incentivos individuales vinculados a la obtención de los objetivos estratégicos. Esta se da cuando todos los miembros de un equipo tienen un propósito común y una visión compartida, comprenden de qué forma sus funciones personales respaldan a la estrategia general. Es importante mencionar que la alineación requiere dos pasos secuenciales: crear conciencia y establecer incentivos.

Trabajo en equipo: que es fundamentalmente el conocimiento compartido por la organización. Parte del axioma de que ningún activo tiene mayor potencial para la organización que el conocimiento colectivo de todos sus colaboradores. De ahí la importancia de poder generar sistemas formales de gestión del conocimiento para generar, organizar, desarrollar y distribuir conocimiento a toda la empresa.

Estos cambios redefinen nuestros comportamientos y valores, pero necesitan forzosamente una estrategia definida. El primer paso es desarrollar la llamada “Agenda del cambio” para lo cual es necesario trabajar en dos vertientes:

- 1) **Cambio de comportamientos requeridos para crear valor**
- 2) **Cambio de comportamiento requerido para ejecutar la estrategia.**

En cuanto a la creación de valor, son necesarios tres cambios diferentes de tipo de conducta:

- 1) **Focalización en el cliente**

- 2) **Ser creativo e innovador.**
- 3) **Dar resultados.**

En cuanto a la ejecución de la estrategia:

- 1) **Comprender la misión, la estrategia y los valores.**
- 2) **Crear conciencia de la rendición de cuentas.**
- 3) **Comunicación abierta y**
- 4) **Trabajo en equipo.**

Conclusión.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento resulta ser el cimiento para la estrategia de cualquier organización. El Capital humano y el Capital de Información deben estar alineados a la estrategia de la organización, misma que debe ser modelada por su cultura, es decir la forma como interiorizan y hacen suyos la razón de ser de la organización; por su estilo de liderazgo de productividad y rentabilidad, pero también cargado de humanismo; así como por un trabajo en equipo que se nutre de la adecuada gestión del conocimiento compartido en toda la organización.

Referencias bibliográficas

- Edvinson, L. y. (1999). *El capital intelectual*, . Barcelona: Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinson, L. (1997). “*Developing intellectual capital at Skandia*”. New York: Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373.
- Kaplan, R. y. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balance Scorecard)*,. Barcelona: Gestión 2000,.
- Petrash, G. (2001). “*Gestión de los activos intelectuales*”, en Sullivan, P.H. (eds.), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*,. Barcelona: Paidós .
- Roos, J. R. (2001). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*, . Barcelona: Paidós empresa, Barcelona.
- Sveiby, K. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*, . Barcelona: Gestión 2000, .
- Yunus, M. (2010). *Building Social Bussiness, The new kind of Capitalism that serves Humanity´s* . New York : Pressing Nees .