

Un caso de estudio: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional, La actitud hacia el cambio, la Innovación y el Liderazgo efectivo

CABRERA-LUNA, Amadeo E. †

Universidad Iberoamericana, México

Recibido 24 de Juuio, 2015; Aceptado 30 de Septiembre, 2015

Resumen

Este artículo habla sobre la Capacidad de Aprendizaje Organizacional, la actitud de las organizaciones hacia cambios tecnológicos complejos, la Innovación y también la capacidad de las organizaciones para crear y mantener en el día a día una cultura organizacional, un ambiente de trabajo saludable y propicio, así como mantener siempre una mentalidad de cambio continuo, todo esto integrado y articulado coherentemente por un Liderazgo efectivo, metas de negocio y organizacionales claramente establecidas y comunicadas efectivamente por una excelente estrategia corporativa de comunicación.

Palabras Clave: *Aprendizaje, Cultura, Cambio, Liderazgo*

Abstract

The objective of this paper is to present the most relevant approaches to the study of leadership and as may be referred to the areas of information technology and today technologists must combine skills and abilities and technical knowledge with management personnel and human to achieve a comprehensive professional growth that will lead to achieving institutional goals and objectives more efficiently and effectively factor., their differences and similarities, from an objective point of view and the conceptual breakthrough. For this, a documentary collection prevailing theories leadership was made.

Leadership, organizacion, organizational psychology, information technology.

Citación: CABRERA-LUNA, Amadeo E.. Un caso de estudio: La Capacidad de Aprendizaje Organizacional, La actitud hacia el cambio, la Innovación y el Liderazgo efectivo. Revista de Tecnologías de la Información 2015, 2-5: 222-228

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Originalmente este artículo estaba más enfocado en temas de aprendizaje y de adopción de nueva tecnología en las empresas e innovación. Sin embargo dada mi experiencia personal y profesional, y ahondando recientemente en temas de Liderazgo, esto me lleva a hacer la reflexión un poco más amplia y extenderla también más allá hacia el campo de administración del cambio, integración y fusión de culturas organizacionales y todos los procesos de *aprendizaje* que esto implica igualmente (no solo en el ámbito tecnológico). En definitiva para sobrevivir a un proceso de fusión e integración como el que se analiza en el presente caso de estudio, todos estos temas de Aprendizaje, Capacidad de adaptación y cambio, *Resiliencia*, Inteligencia Emocional y Empresarial, son temas todos ellos que se deben de desarrollar para tener un Liderazgo efectivo en la organización de forma que se pueda garantizar el éxito de un proceso tan complejo y lleno de retos como son la fusión en un momento o separación en otro de grandes empresas corporativas, multinacionales y de tecnología especialmente, con todas las características particulares que esto conlleva.

1. El caso de estudio: La fusión de dos Multinacionales

El planteamiento inicial en la sección de Introducción, lleva igualmente el tema de la “adopción” y cambio en el uso de los sistemas de información y como se adopta cada una de las tecnologías en cada empresa y como se van adaptando por ejemplo, frente a una fusión, las tecnologías, sistemas y determinadas “marcas” incluso tecnológicas (*por ejemplo SAP vs. Oracle, Solaris vs. HP, Cisco vs. 3COM, Dell vs. HP o Lenovo, Java vs. php, Microsoft Windows vs. Unix, Linux, AVAYA vs, Ericsson / Alcatel*), etc...

Al darse este tipo de fenómenos entre dos conglomerados multinacionales muy grandes e importantes como fue la fusión de **EDS- (Electronic Data Systems) HP** en su momento.

Por supuesto que este tipo de eventos son **un reto total a la capacidad Liderazgo** y de aprendizaje de cada organización no solo a nivel tecnológico si no organizacional y culturalmente hablando. Todo un reto de Gestión de Cambio y Aprendizaje tecnológico al mismo tiempo, donde intervienen infinidad de variables y en donde es necesario poner en práctica todas las características y habilidades descritas en todas las corrientes actuales de ejercicio de un liderazgo efectivo, donde la capacidad de reacción y respuesta de los individuos y de la organización, deben de contar con características clave como las ya mencionadas brevemente, a decir temas como el Aprendizaje, la capacidad de adaptación y cambio, la *Resiliencia*, la Inteligencia Emocional y Empresarial y en definitiva el liderazgo desde todas las perspectivas que se pueda aplicar (*liderazgo en 360 grados*) para tener éxito en este tipo de eventos tan complejos como son la fusión de dos empresas Multinacionales, abarcando diferentes países, culturas, gobiernos y regulaciones, contratos, etc..

Parte del reto en este tipo de fusiones debería de ser como preservar el **VALOR** de los activos que se están adquiriendo, no solo aquellos activos “físicos” -- hardware, inmuebles, equipos, maquinaria, laboratorios, etc. -- si no toda la **Propiedad Intelectual** que se adquiere por parte de la compañía compradora, HP en este caso, de aquella que ha adquirido (EDS). Es una función más del Liderazgo clave en este proceso, la preservación del valor. O en su caso en ausencia del mismo claramente se perderá alguna parte del valor adquirido.

Como un ejemplo de lo que hablo, en el campo del conocimiento y “bienes” intelectuales, HP debería de haber podido fundamentar por ejemplo, una “práctica” de TI basada en estándares internacionales y en todo caso basada también incluso en la experiencia de años de PRACTICA REAL en contratos y proyectos de TI, y debió de haber FORTALECIDO y PROPICIADO UN APRENDIZAJE mucho más amplio y sólido de este conocimiento siendo heredado del antiguo EDS el cual tenía en su momento una “práctica enorme y también pionera” en muchos temas de TI, ya que fue en donde realmente se dieron las primeras experiencias y se fue fundamentando todo lo que existe hoy en día respecto de la gestión desde el punto de vista de proyectos y de la administración de Servicios de TI en general.

Sin embargo, Como es tristemente conocido en el medio, puedo decir que HP como corporativo, no se ha caracterizado por preservar y conservar *su propio patrimonio* cultural y de conocimiento de las empresas que con el tiempo ha adquirido, y NO ha practicado y fomentado el **Aprendizaje**, sino más bien se ha dedicado a desmantelarlas, así que es difícil que esta práctica se hubiera visto enriquecida realmente dentro de HP con todo el potencial que tuvo en sus manos en cierto momento de la adquisición de EDS. En lo general en todo el mercado internacional de las TI's la práctica de administración de Servicios de TI, y sus proyectos asociados, se vio impactada muy negativamente creo yo con la desaparición de EDS del mercado, y la falta de “capacidad de aprendizaje” y del liderazgo en este sentido de la que hizo gala la organización tradicional “legacy” HP.

Muchas de las herramientas y “software” de gestión que usaba EDS, desarrollos especializados en diferentes tecnologías también se perdieron desafortunadamente.

En este caso la falta de un liderazgo efectivo o la tardanza en poner atención a muchos de estos temas derivó definitivamente en la pérdida de valor y activos que en su momento pudieron haberse explotado de una mucha mejor manera

Otro ejemplo muy palpable desde el punto de vista meramente tecnológico, por ejemplo fue cuando algunos unos años después HP compró igualmente la compañía PALM y solo unas semanas después hizo público el anuncio de la “desaparición” del Sistema Operativo **WebOS** (afortunadamente “rescatado” después por LG para sus televisores inteligentes).

De nuevo en este caso, HP demuestra como organización una falta completa de “capacidades” de aprendizaje y de adopción de las mismas tecnologías por las que ellos mismos han pagado y han hecho inversiones de “millones de dólares”. Sin liderazgo efectivo no hay aprendizaje, no hay adopción y no hay forma que el conocimiento o los activos tecnológicos sobrevivan a estos procesos de integración.

Y una vez más, reflexionando sobre el tema de Liderazgo, habrá que pensar en este caso también sobre cuáles son los motivos “comerciales-estratégicos” – y *si realmente existen* – detrás de estos movimientos tan “torpes” de un gigante tecnológico como lo es HP. Algunos dicen que solo buscan la “desaparición” de ciertas marcas y competidores, y en el caso de EDS también la “absorción” de los contratos y clientes existentes (base instalada). Lamentablemente no se observa preocupación por los temas de Aprendizaje realmente o de absorción - innovación tecnológica. El liderazgo en este caso no está presente o en su caso tiene estrategias muy distintas a las que comúnmente se observan en el mercado global de hoy en día.

2. Un nuevo cambio, a la inversa: La Separación en dos de una Multinacional.

Un nuevo movimiento igual de significativamente importante vino años después y este fue un poco a la “inversa” en cierta forma. El anuncio de la separación o “*split*” de Hewlett Packard Co. En dos, creando dos consorcios Internacionales independientes como son lo son hoy en día *Hewlett Packard Enterprise* y *Hewlett Packard Inc.*

La tarea no era fácil, un conglomerado Internacional con operaciones y negocios en más de una treintena de países a lo largo de los cinco continentes, dividido en DOS desde su estructura interna organizacional hasta las acciones de mercado de las que participaban los accionistas y socios de la empresa. La división fue efectiva al primero de Noviembre de 2015 involucrando igualmente una operación de mercado de división de acciones con un valor neto de alrededor de 26 Billones de dólares USA, en dos mitades más o menos iguales, ese era el reto -- y TODA la división operativa implícita en esto, Real Estate, RH, *Sistemas de Información, Infraestructura, software*, activos, pasivos, deuda, contratos, temas regulatorios por país, internacionales, etc., etc... –

Es inconcebible, desde mi perspectiva, el decidir y llevar a consecuencia este tipo de grandes transformaciones sin un Liderazgo efectivo, gran planeación, comunicación y de nuevo Aprendizaje y Cultura Organizacional, cultura de Cambio, *Resilencia*, y capacidad de convencimiento - hacia el Interior y también hacia el “exterior” - de todos aquellos en el mundo que pusieron sus ojos en esta separación o que como empleados serían directamente afectados en sus vidas profesionales y personales por supuesto.

Este quizá sea solo un ejemplo de entre muchos, quizá uno de los más representativos, del impacto que un buen liderazgo llega a tener en una organización. El que este tipo de enormes proyectos y esfuerzos se puedan llevar a buen término en forma adecuada y eficiente mediante una excelente práctica Corporativa de *Gestión de Cambio y Aprendizaje organizacional*, no solo respecto de los temas tecnológicos, aunque claramente todo esto tiene que llevar su componente de soporte tecnológico “habilitador” como base por supuesto. El liderazgo y sus decisiones vuelven a ser la pieza central y clave del éxito.

Y bueno en este caso, en el proceso a la “inversa” separación en lugar de fusión, realmente el impacto de “aprendizaje” es un tanto menor creo yo aunque se realizaron igualmente esfuerzos muy entusiastas de concientización y creación de una nueva cultura y en este caso *Identidad* organizacional para la nueva empresa creada bajo el nombre de *Hewlett Packard Enterprise (HPE)*

Tal vez para la “sección” que se conservó bajo el nombre de *Hewlett Packard Inc.* esta “transición” cultural haya sido menos significativa dado que de aquel lado se conservó el logotipo e imagen institucional “clásica” digamos de la antigua HP, dado que para el mercado masivo de consumidores de equipo de cómputo personal e impresión (PC, laptops, tablets, smart-phones, etc..) hubiera sido mucho más difícil entender un cambio en la “marca” de los productos HP, lo cual hubiera impactado negativamente su mercado. Nuevamente una gran decisión de Liderazgo, con enormes consecuencias y atajando un factor crítico de éxito en la iniciativa de separación de la empresa en dos nuevas entidades.

En ambos caso tanto para HPE, como para HPI, el cambio de “paradigma” de verse unos a otros como empresas “independientes” y que pueden tomar sus propias determinaciones en términos de uso y explotación de la tecnología, nuevamente trae aparejado el tema de aprendizaje, organizacional, tecnológico y de “innovación” y adopción de diferentes herramientas y “marcas” de productos tecnológicos. Cambio, adaptación, dirección, Resiliencia, todos ellos temas de Liderazgo y que debieron integrarse bajo una misma estrategia que al final llevara al punto de éxito definido para el proyecto.

En este caso se empezaron a plantear escenarios tales como ¿en HPE se permitirá ahora a los empleados usar MAC en lugar de PCs? ¿La empresa HPI contratará a IBM o Dell para proveerles sus servicios y sistemas de tecnologías de Información? Realmente cuestionamientos de “fondo” y que de nuevo traen muy a la superficie y de forma enormemente relevante el tema de “cambio tecnológico” y capacidad de aprendizaje organizacional, la dirección y el Liderazgo que deberán conducir a estas dos nuevas entidades por el camino que mejor se adapte al cumplimiento de sus objetivos de negocio de cada una de ellas.

Este Liderazgo del que hablo no debe de verse desde mi perspectiva, como alguien lejano y ajeno dando “ordenes” desde Palo Alto California o algún otro lugar del mundo. debe de entenderse como una *Cultura* y una gestión de cambio permeando en todos los niveles de la organización, con gran convencimiento en todos los roles y funciones de estas empresas, desde un “asistente administrativo” hasta a un Gerente de Operaciones o de Servicio al cliente, pasando por técnicos, ingenieros, tecnólogos, administradores, financieros, etc...

Todos aquellos cumpliendo una función dentro de la organización deben de estar convencidos del cambio, adaptarlo y transformar sus vidas y su trabajo alrededor del mismo. Es la única forma de sobrevivir a este proceso tanto como organización como a nivel personal individual, debemos siempre estar dispuestos a entender el cambio, adaptarnos, y convertirnos en agentes activos del mismo. La *Resiliencia*, seguridad en uno mismo y Liderazgo en 360 grados son todas características indispensables que debemos de incluir en nuestro paquete de habilidades y aptitudes si queremos ser parte importante y productiva de cualquier tipo de industria o negocio en nuestro tiempo, debemos ser parte del cambio o de lo contrario seremos arrastrados por el mismo.

Conclusiones

Este artículo se enfocó en una muy importante capacidad de la organización, la capacidad de Aprendizaje, de adaptación al cambio, *La Resiliencia* y el Liderazgo como una expresión y una actitud necesaria dentro de la cultura organizacional. En lo general, con este trabajo se llega a la conclusión de que la capacidad de aprendizaje organizacional, es **compleja y multidimensional** pero es posible lógrala igualmente aplicando un liderazgo efectivo, cuidando los aspectos fundamentales del desarrollo de toda organización reconocidos hoy en día, a decir: Comunicación, Trabajo en Equipo, Integración (Multidisciplinaria, multicultural), Inteligencia Emocional, *Resiliencia*, y en una última instancia todo esto unido por una actitud de Liderazgo 360 grados permeado en todos los integrantes de la empresa. Para las empresas de Tecnología esto tiene un impacto incluso en temas como la Innovación y su capacidad de creación y adopción o también “perdida” de activos de Tecnología.

Bien aplicado y enfocado, por un liderazgo efectivo, se puede soportar fuertemente la posición de que la capacidad de aprendizaje y adaptación de una organización juega un rol positivo-constructivo en sus procesos de innovación tecnológica.

Puedo concluir que mi experiencia en EDS-HP confirma esta apreciación la cual es relevantemente válida en los procesos emprendidos por estos grandes corporativos en sus procesos de integración, fusión, separación, etc.

Tristemente también en algunos casos en HP se demuestra esto mismo desde el lado de una connotación “negativa” o sea la falta de una Capacidad de Aprendizaje y Liderazgo, o el desinterés de crear esta cultura de aprendizaje organizacional, como lo menciono en mi presente ensayo-reflexión, ha llevado a HP en muchos casos a pérdidas irreparables, y en última instancia ante su incapacidad de innovación-evolución, a tener que partirse en DOS en forma definitiva e irreversible, como una probable consecuencia del enorme reto de mantener la coherencia en este enorme corporativo transnacional.

Son varias las formas y ocasiones en que HP al carecer justamente de esta capacidad de “asimilación” y aprendizaje de las empresas que fue adquiriendo en su camino (Compaq, EDS, 3COM, Palm), etc... en lugar de consolidarse en la industria y convertirse como UNA sola empresa en un sólido corporativo mundial de Tecnología, Desarrollo Tecnológico e Innovación, acabó por desarticular, desintegrar y al final vender sus “activos” tanto tangibles como intangibles y acabó desafortunadamente en una posición donde la única alternativa que tuvo antes su pérdida competitiva en el mercado.

Fue el “partirse” definitivamente en lugar de consolidar y conjuntar para su beneficio los activos tecnológicos, incluso licencias y patentes de las empresas bajo su conglomerado. Simplemente se convirtió en un gigante enorme, que *SIN esa capacidad de aprendizaje y Liderazgo de la que habla el artículo*, no tuvo la capacidad de innovación y sus mercados en todos las áreas en las que se desenvuelve (servicios, desarrollo, hardware, software, cómputo personal y empresarial, etc...) cobraron la cuota de este desatino.

Y por el otro lado de un “refuerzo” positivo a las conclusiones de este trabajo, tenemos el caso de empresas MUY exitosas en la actualidad y que precisamente ha demostrado que su capacidad de aprendizaje e Innovación y adopción de las nuevas tecnologías han sido la base de un éxito rotundo en sus mercados y han influenciado de hecho el mercado y a las propias tecnologías como tal, me refiero por supuesto a empresas como Apple, Google, Amazon, verdaderas muestras de que un constante aprendizaje y adopción de nuevas tecnologías y formas de USAR la tecnología, en definitiva han hecho la diferencia de gran éxito y las han convertido en pilares de la industria en la actualidad. Su Liderazgo ha marcado definitivamente la diferencia

Referencias

Argyris, Chris, Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford,, 1999.

Beck, Ulrich. Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización. 2000.

Fernández, Francisco Alonso. ¿ Por qué trabajamos?: el trabajo entre el estrés y la felicidad. Ediciones Díaz de Santos, 2008.

Figuerola, Luis Andrés Ahumada. Teoría y cambio en las organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso, 2001.

Goleman, Daniel. "An EI-based theory of performance." The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations 1 (2001): 27-44.

López, Luis González. Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos, 2001.

Maxwell, John C. Developing the leader within you. Thomas Nelson Inc, 1993.

Maxwell, John C. The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Thomas Nelson Inc, 2007.

Maxwell, John C. Be a people person: Effective leadership through effective relationships. David C Cook, 2013.

Maxwell, John C. Developing the leaders around you: How to help others reach their full potential. Thomas Nelson Inc, 1995.

Maxwell, John C. Leadership 101: What every leader needs to know. Thomas Nelson Inc, 2002.

Maxwell, John C. Leadership gold: Lessons I've learned from a lifetime of leading. Harper Collins, 2008.

Maxwell, John C. The 5 levels of leadership: proven steps to maximize your potential. Center Street, 2011.

Swieringa, Joop Wierdsma. La organización que aprende. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.