

# El aprendizaje sistémico

---

Rafael Montesinos\*  
Griselda Martínez V. \*\*



## RESUMEN

En este trabajo se retoma el enfoque sistémico como instrumento fundamental de análisis y el importante papel que juega en la inducción al cambio al propiciar un proceso gradual que permite desplazar a la organización en etapas de madurez hasta alcanzar el alto rendimiento.

Se observa que en la bibliografía sobre el cambio organizacional predomina como común denominador el aprendizaje y el cómo las organizaciones aprenden, reconociendo al recurso humano, su carácter social y la construcción cultural que permite hacer del conocimiento el mejor instrumento del cambio.

Esta transformación puede ser caracterizada, para fines analíticos, a través de la relación *información-memoria-aprendizaje*. Premisas implícitas en la teoría de los sistemas y en el intercambio entre sistema y entorno.

---

\* Profesor Investigador de la UAM-Iztapalapa.

\*\* Profesora Investigadora de la UAM-Xochimilco.

#### ABSTRACT

On this paper a systemic approach is taken as a fundamental instrument for analysis and due to the important role that plays to induce change as propitious to a gradual process that allows an organization displacement in maturity stages to higher standards.

It is observed on organizational change bibliography that learning and ways of organization learning is a common place, recognizing human resources, its social character and its cultural construction that allows knowledge as the best instrument for change.

This transformation may be characterized, for analytical purpose, through such relation as *information-memory-learning* as implicit premises in systems theory and in the interchange process between system and environment.

---

Palabras clave: aprendizaje, sistemas, medio ambiente.  
Key words: learning, systems, environment.

"...en el mundo actual de los negocios se habla mucho del "aprendizaje" y del "cambio cultural", pero pocos ejecutivos llegan más allá de pronunciar entusiastas peroratas."  
(Yeung et. al., 2000: 146)

## INTRODUCCIÓN

No deja de sorprender que, quizás, uno de los libros más influyentes en la última década sobre las teorías del cambio organizacional, *La quinta disciplina* de Peter M. Senge, represente un espacio de discusión tan común para las teorías contemporáneas de la gestión.

El primer aspecto a destacar de esta apreciación es la necesidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las transformaciones del entorno, cuyo sentido de ánimo se hace más patente al finalizar y principiar un siglo caracterizado por el cambio. Y es precisamente este contexto turbulento, el que representa un reto permanente y progresivamente amenazador a la persistencia de las organizaciones. En ese sentido es que el aprendizaje organizacional se constituye en la estrategia más eficaz para definir las nuevas metas de las organizaciones, los valores que permitirán a los miembros de éstas, cohesionarse y dirigirse con un espíritu de equipo a la construcción de su organización futura.

De tal forma que observar que en la mayor parte de la variada bibliografía sobre el cambio organizacional, predomina como común denominador el *aprendizaje*, *el cómo las organizaciones aprenden*, no responde a otra causa diferente a reconocer que las principales potencialidades de una organización dependen de las

capacidades que le confieren sus recursos humanos. Si no fuera así, las organizaciones estarían incapacitadas para aprender, pues este proceso responde exclusivamente a las posibilidades que abren la esencia de esos recursos, su carácter social y la construcción cultural que permite hacer del conocimiento el mejor instrumento del cambio.

En segundo lugar, y de manera muy particular en relación al eje de exposición del libro de Peter M. Senge, y por tanto la esencia de su propuesta, *el enfoque sistémico como quinta disciplina*, sorprende más que a nadie que se recurra al planteamiento más clásico de las teorías de la administración: *la teoría de los sistemas*. En nuestra opinión, la persistencia que ha demostrado el enfoque sistémico como instrumento fundamental de análisis en los diferentes planteamientos de dichas teorías, es que el carácter sistémico que se le imprime a la relación entre la *planeación, la organización, la dirección y el control*, coadyuva a conferirle solidez a la administración científica. Explica la racionalidad de una gestión sustentada en un conocimiento que permite generar un proceso de aprendizaje continuo, y por tanto, a garantizar una respuesta eficiente al cambio.

Por ello retomamos el enfoque sistémico destacando el papel que juega como instrumento fundamental en la inducción al cambio, propiciando un proceso gradual que permite desplazar a la organización en etapas de madurez hasta alcanzar el alto rendimiento. Esta transformación puede caracterizarse, para fines analíticos, a través de la relación *información-memoria-aprendizaje*. Premisas implícitas en la teoría de los sistemas y en el intercambio entre sistema y entorno. En ese sentido dirigimos las siguientes líneas.

**LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS Y LA ORGANIZACIÓN**

Uno de los principales problemas que enfrenta la gestión moderna, al filo del siglo, es la percepción fragmentada de la realidad social, situación que ha provocado un mayor derroche de esfuerzos organizacional es que no logran alcanzar el objetivo deseado: *la estabilidad del sistema en su relación con el entorno.* Tal es la importancia que adquieren las necesidades de adaptarse al cambio, que cada vez se hace más imperioso advertir la interacción *sistema-entorno.* Por esa razón, Peter M Senge, inicia su libro con un idea en ese sentido:

*"Desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas, a fragmentar el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos; perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta".*<sup>1</sup>

O como también lo señala Harlé y Jouanneault:

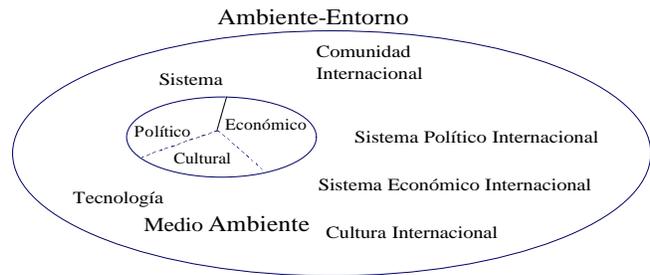
*"La crisis que conoce actualmente la sociedad humana no se puede reducir a un accidente económico. Se trata, evidentemente, de una desadaptación de las estructuras y, más aún, de las modas del pensamiento y situaciones desatendidas que surgen de todas partes."*<sup>2</sup>

Esta perspectiva obliga a reconocer que uno de los principales factores que permiten potenciar las capacidades

del cambio, es entender a la organización como un *sistema total en permanente intercambio con su ambiente* (ver figura 1). Esto permite romper el círculo vicioso generado por decisiones que buscan objetivos parciales, sin un impacto integral que sólo brindan soluciones momentáneas. Situación que también refleja los problemas que genera a una organización la ausencia de una *visión, misión y valores* que capten la complejidad del contexto en el que se reproducen las organizaciones.

Figura 1

**Relación sistema-ambiente**



El reto es cómo *redescubrir* a la empresa y la complejidad de su funcionamiento. En ese sentido, se reconoce en el enfoque de los sistemas, la posibilidad de *redimensionar* la percepción individual y colectiva de la organización. Ello nos permite discernir respecto a las condiciones de sus estructuras internas, su esencia (la coherencia de sus estructuras), y la forma en que se vincula al entorno. Por ello es fundamental identificar las siguientes acciones:

<sup>1</sup> Peter M Senge. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Gránica, Argentina, 1998. Pág. 11.  
<sup>2</sup> E. Harlé y J.D. Jouanneault. *L'entreprise en tant que système*, Press Universitaires de Lyon, France, 1983.

- 1 Una metodología que permita relacionar los procesos más complejos e importantes.
- 2 La necesidad de identificar de forma estricta, los objetivos y los medios, en vista de atender el cumplimiento de objetivos específicos.
- 3 Una voluntad epistemológica que busque una unidad conceptual y lingüística para dar un tratamiento interdisciplinario
- 4 Elegir los enfoques más sintéticos que permitan establecer la interrelación de los subsistemas.
- 5 Buscar nuevos paradigmas que permitan dar vigencia a la organización

Las dimensiones que abre el *enfoque sistémico*, lo revelan como un instrumento analítico de gran actualidad que permite visualizar integralmente a las organizaciones, prever los cambios del entorno y, por tanto, adelantarse a ellos. Por ello Harlé y Jouanneault, estiman que:

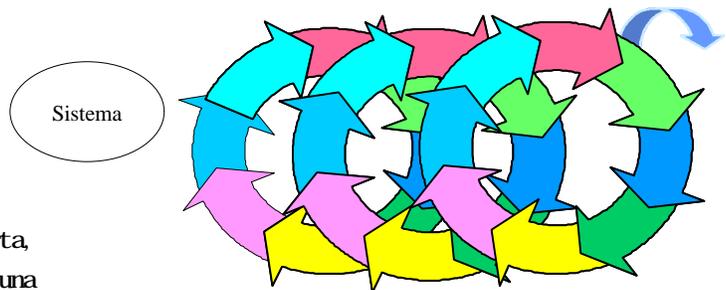
*"...el enfoque sistémico se revela, cada vez más, como el arte y la manera de tratar los fenómenos relevantes de la complejidad organizacional."*<sup>3</sup>

La idea de los sistemas obliga a las organizaciones a pensar su devenir a partir de un sentido estratégico relacional con su entorno, si se ha entendido bien que el reto fundamental es la *persistencia de la organización en el tiempo*. Del mismo modo, al considerar que lo sistémico supone a la organización como entidad abierta, obliga a los líderes de la organización a mantener una

*investigación permanente sobre los cambios del entorno. La visión sistémica de la organización propicia el que sus miembros otorguen la importancia que corresponde al equilibrio entre el sistema y el entorno.*

La importancia conferida al cambio, como el elemento relacional entre la organización y su ambiente, sugiere las condiciones de un mundo económico dinámico, hoy con cambios tan acelerados que ponen en riesgo la vigencia de la organización. La interacción con este tipo de ambiente obliga a los *tomadores de decisiones* a generar instrumentos que les permita atender con antelación (prever) cambios para los cuales la organización no tiene respuesta, de tal manera que poco a poco se defina una estrategia que se adelante al entorno. Esto supone un manejo sistémico de la información respecto a las tendencias del entorno, de los diferentes aspectos que afectan la condición estable de la organización (ver figura No. 2).

**Figura 2**  
Figura 4  
Perspectiva del riesgo.  
Ruptura organización-ambiente



<sup>3</sup> Ídem Pág. 7.

Es el caso del concepto de *estructuras* y las implicaciones de lo *si stémico*; *estructura* alude a la totalidad de las partes y a su *ensamble* (interacción), alude al todo, a las partes del todo, a los lazos entre las diferentes partes del entorno. Ello abre la posibilidad de comprender la relación entre los *subsistemas*. Por otra parte, *estructura* alude a la idea de estabilidad y, por tanto, de invariabilidad y permanencia; como es obvio el desafío que lanza ese término y la teoría de los sistemas, es *descubrir la complejidad de las variables del sistema*.

En ese sentido, es pertinente reconocer que:

*"El recurso de la noción de sistema no es una moda. Es la expresión de una necesidad de tomar en consideración las interdependencias, en lugar de estudiar los elementos. Concentrar la atención en las propiedades globales, los comportamientos de ensamble, en lugar de atender al conocimiento de las partes".<sup>4</sup>*

Las condiciones necesarias para la *sobrevivencia de una organización* son todas aquellas acciones, costumbres, procedimientos, etcétera, que permitan la *creación de una memoria*; una *autonomía* relativa de las partes que *impida un bloqueo en cadena*; y la *definición precisa de las fronteras* entre cada unidad para evitar el *prejuicio de uno a otro*.

Tal es condiciones habrán de estar encaminadas a generar la *flexibilidad* que permita a la organización *adaptarse a los cambios del entorno*, para ello se requiere

promover la *polivalencia* de las competencias, una clara *definición* de un desarrollo estratégico, *formalización* muy reducida de los procedimientos, *evaluación* constante de las transformaciones de las aptitudes, *descentralización* y *capacidad de análisis* de órganos de control.

A diferencia de una estructura *bloqueada*, donde las partes se rigen por criterios predefinidos, la estructura por red *posibilita* la *articulación* de las partes, dando *posibilidad* a que la *autonomía* de éstas permita a cada una de sus partes generar su propio desarrollo. Se trata de superar la "incapacidad de las unidades operacionales para *imaginar* su propio desarrollo", las *direcciones* funcionales *contradictorias* y los *frenos* institucionales externos. Situación que *confirma* la necesidad de *instrumentar* las acciones estratégicas para *identificar*, y posteriormente *controlar*, las variables tanto *internas* como *externas* que permiten *restablecer* el *equilibrio* en el *intercambio organización-entorno*.

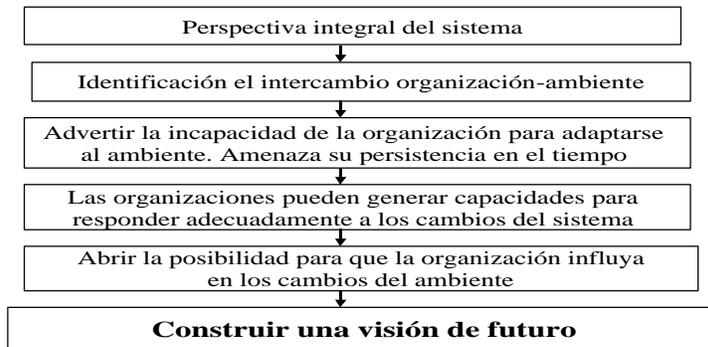
Es en ese contexto *si stémico* que adquiere un *relieve* fundamental: 1) *instrumentar un sistema de información*, 2) *definir la naturaleza autónoma de la gestión*, y 3) *controlar las actividades que generarán variaciones tanto cualitativas como cuantitativas*. El carácter estratégico del enfoque *si stémico* permite una *transformación simultánea* del conjunto de sus partes, de los canales más *visibles* de su relación con el entorno, *permitiendo* *imprimir* a la organización *nuevas condiciones internas* adecuadas al *cambio* (ver figura No. 3)

<sup>4</sup> Ídem Pág. 19.

Figura 3

Figura 3

## Propuesta del análisis sistémico



En ese sentido cuando se habla de estos elementos como agentes del cambio, habremos de considerar que:

- I Cuando se habla de información no nos referimos a los sistemas de gestión, contable o de simple control de la gestión, pues todas las organizaciones cuentan con ellos. Se trata de nueva información que nos permite seguir, evaluar y conducir el cambio.
- II Se trata de identificar las acciones que generan cambios en cualquier parte de las estructuras de la organización, definiendo los procedimientos de intercambio, el sentido de la terminología empleada, la periodicidad de los envíos de información, y la enumeración de los poderes a desarrollar. Situación en la que debe prevalecer el respeto de la autonomía de las partes.

Asu vez, estas facultades del enfoque sistémico, obligan a realizar cinco acciones concretas:

- *La circulación de la información*, que permite la memorización de la forma en que se hacen las cosas,

el conocer cómo es la organización, por donde pueden iniciar los cambios...

- *Los parámetros del entorno*, que permiten establecer la relación organización-ambiente.
- *La coherencia de las misiones*, cifrada en la relativa autonomía de los objetivos estratégicos de las partes de la organización.
- *La sensibilidad del futuro*, que permita a todos los miembros de la organización identificar el papel que juega cada uno de ellos y las partes, en el proceso de

adaptación al ambiente.

- *La necesidad de la regulación*, para garantizar la obtención de información sobre los resultados obtenidos.

En los dos primeros casos se intenta reflejar los procesos mediante los cuales la organización queda en condiciones de generar la memoria necesaria para impulsar un proceso de aprendizaje, que le permita relacionar sus experiencias pasadas y presentes, para proyectar una imagen deseada de ella misma. Vista así la información, esa nueva información, representa la posibilidad de reconstruir y, por tanto comprender, las estructuras organizacionales. Sin esto sería imposible tomar decisiones que permitan inducir a la organización hacia un *cambio razonado*.

En los dos casos siguientes se advierte el papel que juega la presencia de una visión, que permite imaginar la forma en que la organización se ha de desplazar en el tiempo, de etapa en etapa más sólidas, donde se pone a prueba la socialización de las metas y la congruencia de

Los objetivos programáticos que permiten avanzar en la ruta trazada de madurez organizacional.

Y en el último caso, simplemente se reitera a la información como el instrumento que refleja cómo la organización a iniciado un proceso de aprendizaje. Por esa razón, la retroalimentación que está detrás de los procesos de aprendizaje toman como eje de evolución la relación información- memoria-aprendizaje.

Las estrategias para garantizar la *permanencia* de la organización giran al rededor de una racionalidad cifrada en normas que reglamentan actividades predefinidas y prácticamente estáticas, lo que provoca la deformación de las estructuras, la erosión de la productividad y la eficacia del servicio prestado. Se trata de una condición que evidencia la incapacidad organizacional para adaptarse al cambio.

Otro tipo de *disfuncionamientos* surgen cuando una organización está inserta en un ambiente sometido a una transformación brutal, lo que provoca que un sistema social enfrente las consecuencias de una *ruptura* (ver figura No. 4). Ante tal escenario la organización crea procedimientos de planificación e intereses estratégicos vertidos hacia el exterior. Todos los esfuerzos de la organización se gastan en la instrumentación de políticas que le permitan adaptarse a los cambios bruscos del ambiente. *La prioridad se confiere a la adaptación olvidando la integración que supone toda organización.*

Las consecuencias más importantes de tal situación son:

1 La motivación que requieren los miembros adquiere un alto costo, pues la disposición de cada uno de ellos debe ser recompensada y motivada.

2 La asignación de los medios depende de la estrategia definida para adaptarse al ambiente. No hay una asignación interna óptima fundada sobre la organización estable.

*Esto deriva en una disociación/desintegración, y un costo económico elevado de funcionamiento provocando una condición de fragilidad organizacional. En ese sentido, los retos del análisis estratégico plantea la disyuntiva entre cómo aprender el futuro y cómo inducir acciones que permitan consumir los planes.*

Una de las dificultades más comunes para el enfoque sistémico es definir las fronteras entre el sistema y el ambiente: "donde termina uno inicia el otro". Para superar dicho problema es fundamental identificar lo situado fuera del objeto de estudio, ahora captado a partir de su posición sistémica, a manera de identificar los factores externos y, sobre todo, las influencias que ejerce el ambiente sobre el sistema.

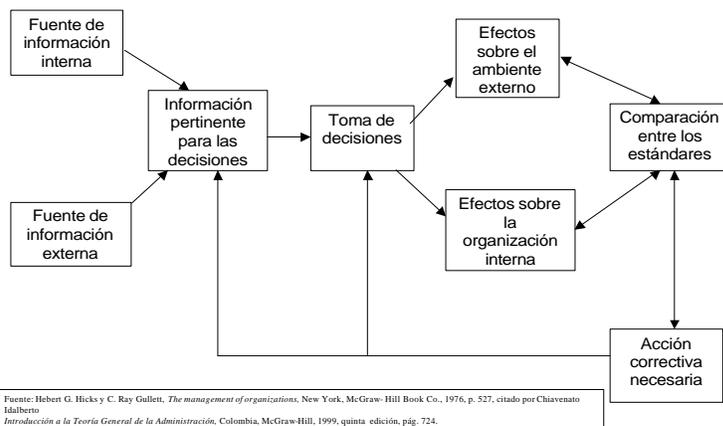
Lo que sigue es el definir: 1) *si la influencia es recíproca;* 2) *y si es posible identificar la influencia de las variables que permiten establecer las relaciones entre el sistema y el ambiente;* y 3) *y si dichas variables explican lo elegido como objeto de estudio.* En primer y segundo caso, se trata de identificar los intercambios que son sustanciales para la supervivencia de la organización. Mientras que en el tercero, definir hasta que grado el entorno influye en la generación de nuevas condiciones *intrasistémicas*, o del grado de capacidad que tienen la organización para influir en el entorno.

Se trata de desarrollar las herramientas que nos permitan identificar y actuar de frente a los cambios en el ambiente, para ello es necesario desarrollar las ideas estratégicas, la adaptación de la planificación frente a la crisis

actual y la definición de nuevas prácticas organizacionales.<sup>5</sup> La apertura del sistema a las influencias del ambiente se van haciendo cada vez más evidentes, y por tanto las relaciones aparecen tan complejas que las fronteras que anteriormente nos permitían distinguir al sistema del ambiente, parecen desdibujarse. (ver figura no. 4)

Figura 4  
Figura 2

Componentes para generar un sistema de información



En virtud de tal situación los directivos de toda organización han de generar periódicamente una reflexión estratégica que consiste en: a) analizar el medio en el que se recrea la organización, con el objeto de evaluar las oportunidades y las amenazas; b) definir la misión de la empresa, su vocación y las capacidades de su personal, lo que permite definir las estrategias para generar mayor conocimiento y potenciar el proceso de aprendizaje; c)

ver la coherencia entre estrategias y fines, para disponer de una panorámica de estrategias articuladas; d) verificar que las estructuras de la organización y sus medios son compatibles con las estrategias, determinando si se modifican las estructuras o el plan, obteniendo, entonces, la conjunción de estrategias posibles; e) traducir las estrategia que pueden ser realizadas en planes y programas de acción, esto es, en objetivos cuantificables; y f) poner en marcha los controles que permitan realizar la corrección de las acciones

Si embargo, obvio, las estrategias dependen de las características de cada organización, pero fundamentalmente de la vulnerabilidad ante las turbulencias del ambiente.

Bajo estos referentes, habrán de reconocerse dos ordenes de los ámbitos en los que se pretende incidir: uno de carácter sociológico, que alude al cómo relacionar las acciones cotidianas al plan global, otro, de carácter económico, que alude a los retos de una turbulencia creciente. En síntesis, se trata de cómo integrar en la reflexión estratégica factores de orden económico, social y político.<sup>6</sup>

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

No es gratuito el boom en las teorías administrativas que explotan al aprendizaje de las organizaciones como la

<sup>5</sup> Ídem Pág. 101.

<sup>6</sup> Para el caso de la política, ver, por ejemplo, Rafael Montesinos. "Un modelo para amar. La política desde la teoría de los sistemas", *Revista Estudios Sociológicos*, Núm. 49, enero-abril, 1999.

estrategia más adecuada para garantizar la adaptación al entorno. La globalización y la innovación en los medios de comunicación electrónica dan cuenta de mercados cada vez más turbulentos, que amenazan constantemente a las organizaciones. Como puntualizan los expertos japoneses Sachi ko Nonaka y Nobuko Takeuchi: *En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento.*<sup>7</sup> Lo que hace dirigir la atención a los elementos que posibilitan la acumulación de conocimiento en las organizaciones, esto es, en las condiciones que coadyuvan a generar un *proceso de aprendizaje continuo*. Dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: una, *la generación de ideas con impacto*; dos, *su socialización*, y tres, *la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender*. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpido, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades de los recursos humanos para *desaprender* las conductas y prácticas del pasado, así como crear los parámetros para una nueva cultura organizacional cifrada en la innovación y la creatividad.

Como lo sugieren Yeung y sus colegas, *aprender significa capacidad para asimilar ideas y experiencias nuevas de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor*. Situación que refleja el papel que ahora se le asigna a las capacidades de los recursos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como

consecuencia la discusión respecto de la relación organización-individual, pues no se trata de un aprendizaje individual, sino de un proceso expansivo que influya en el conjunto de miembros que la conforman. De tal manera que el *aprendizaje organizacional* no puede ser contemplado como una suma de lo que aprende cada persona, sino de una experiencia compartida y, por lo tanto, colectivizada.

El propósito del aprendizaje continuo traído a la mesa de discusión, los temas de la permanencia del personal, en todos sus niveles, así como el papel que en lo sucesivo jugará la secuencia *adiestramiento-capacitación-educación*, como un proceso que evalúe las habilidades humanas promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido.

#### LAS ESTRATEGIAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Evidentemente, las estrategias para implementar un *proceso de aprendizaje continuo* en las organizaciones privadas y públicas, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor. En el caso de Yeung, Ulrich, Nason y Glinow, tal planteamiento gira en torno a tres conceptos clave: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de la cultura. El primero es comprendido como *la acumulación de un conocimiento trasladado más allá de los aprendices individuales, a otras personas, unidades y funciones*. Lo segundo, como *una serie de programas específicos de cambio que van más allá de la declaración de una nueva misión y valores renovados*. Y el tercero, *a la forma en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos*.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Sachi ko Nonaka y Nobuko Takeuchi.

<sup>8</sup> Yeung, et. al. Pág. 12

Como se puede observar, estos tres conceptos aluden a un proceso cifrado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidianas. En ese sentido es claro que se hace necesario: a) la experimentación de nuevas prácticas organizacionales, b) la adquisición de nuevas competencias, c) los parámetros de referencia (*benchmarking*), y d) mejoras continuas. En ese sentido, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el reconocimiento de las debilidades de la organización, la complejidad del conocimiento que puede nutrirse de las experiencias de la propia competencia y la transformación de una actitud que apunta a resolver los retos de un entorno en constante cambio.

Es cuestión de asumir que la única solución a la rigidez de las organizaciones que hoy se ven amenazadas, es el desarrollo de nuevas capacidades que permitan flexibilizar las estructuras a tal grado que las turbulencias del entorno no constituyan un peligro para la subsistencia. El aprendizaje no se expresa solamente a partir de una nueva concepción respecto de los significados de las prácticas organizacionales, sino que se ha de traducir mediante una nueva capacidad para alcanzar metas. Es decir, de una capacidad que permita observar el *desplazamiento de la organización* a situaciones de mayor eficiencia para relacionarse con el entorno, y por tanto, para sobrevivir.

El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una *madurez* que permite reproducir permanentemente una actitud de *adaptación ininterrumpida*, y en algunos casos, sobre todo cuando

hablamos de grandes empresas o instituciones públicas que han iniciado un profundo y verdadero proceso de transformación, la adaptación puede contemplar una situación organizacional que permita prever los cambios del entorno, adelantarse a ello, y por ello, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro. Como lo sugieren Yeung, Ulrich, Nason y Glinow:

*"...la organización aprende cuando las ideas y los conocimientos que generan las personas que forman parte de ella, son compartidos más allá de los límites de espacio, tiempo y jerarquía..."*<sup>9</sup>

Esto confirma la idea respecto a la necesidad de socializar las *ideas de impacto*, los conocimientos, las perspectivas sobre la realidad que enfrenta la organización, sus acciones, desencuentros y acciones cuyo efecto permiten acercarse a las metas programáticas. El aprendizaje constituye la posibilidad de distinguir lo sustancial de lo superficial, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán *desplazar eficientemente a la organización hacia una situación deseada, proyectada por la visión*.

El aprendizaje representa en realidad un proceso mediante el cual las organizaciones tienen que aprender a olvidar sus prácticas y valores pasados que explicaban su *razón de ser*. Se trata de un proceso de *desaprendizaje* y de una acumulación de conocimientos que impriman nuevas energías a la organización.

Enfrentar la realidad es reconocer que la *situación actual* de la organización no es la adecuada respecto a los nuevos intercambios con el entorno, por lo cual la presencia

<sup>9</sup> Yeung, et. al., pág. 32

de una visión permite encaminar todos los esfuerzos hacia la *situación deseada*. La visión constituye el elemento articulador de todas las niveles, cuyos integrantes pueden ver en la imagen de la organización proyectada al futuro, una situación atractiva, apremiante y suficientemente evocadora para generar un actitud emocional colectiva.

En la medida que la visión se nutre de un análisis estratégico, permite, en lo inmediato, definir las acciones más eficiente del proceso de transformación, y en lo futuro, crear las condiciones internas que hagan más estable la relación entre los subsistemas de la organización y, por ende, los intercambios con el entorno.

El conocimiento de la realidad es tan compleja que abarca lo interno y lo externo, desde esa perspectiva se trata de reconocer las fortalezas de la organización para iniciar la capacitación de un proceso de aprendizaje que, posteriormente, se nutra de experiencias de otras organizaciones que ya han iniciado su transformación. Se trata de explotar la experiencia propia y la experiencia de organizaciones que han demostrado su capacidad para generar una madurez organizacional. Esta relación permite avanzar en el reconocimiento de las *brechas* que separan la *situación actual* de la organización y la *situación deseada*.

El carácter estratégico del cambio define cual es son los elementos de los subsistemas de la organización que jerárquicamente se transformarán primero para avanzar de una etapa a otra. Lo estratégico apunta a la elección de los procesos y actividades sustanciales para resolver la *brecha*

entre una etapa de insuficiencia organizacional a otra con mejores condiciones de adaptación al entorno. Las estructuras de la organización y sus elementos deben coincidir con la visión, manteniendo correspondencia con las etapas del proceso de maduración. La transformación de la organización y la interdependencia de sus elementos deberá comprobar que el referente para definir las acciones estratégicas, parten de una *percepción total del sistema*.

Una percepción sistémica y un lenguaje adecuado para comunicar a los miembros de la organización el espíritu de la visión, así como sus implicaciones inmediatas y en el mediano plazo, impide el exceso de iniciativas de cambio bien intencionadas pero desorganizadas, o sobrecargas sobre el *sistema total* que provocan la frustración en los individuos comprometidos con el cambio.<sup>10</sup> Se trata de "cerrar" las *brechas* que separan a la *situación actual* de la organización y la *situación deseada*, lo que exige, también, establecer las acciones de más alta prioridad para resolver estratégicamente el orden de las iniciativas de transformación.<sup>11</sup>

Una visión parte de una perspectiva del futuro que proyecta una imagen de la organización construida a partir de una condición estructural deseada, en la cual la interdependencia entre sus partes se articulan cada vez más en sus etapas de transformación. Así, el aprendizaje de la organización se plasma a través de una progresiva capacidad para consolidarse en una etapa más avanzada a la inicial, que la aproxima cada vez más, a los objetivos contemplados en la visión.

<sup>10</sup> Miles, *op. cit.*, pág. 293.

<sup>11</sup> Para Miles: "El análisis del sistema total basado en la visión que identifica las situaciones actual y futura de la organización prioriza las brechas, entre ellas produce una serie de iniciativas de transformación que proporcionan las especificaciones para la reforma de la organización." *op. cit.* Pág. 297.

El aprendizaje también se expresa a través de una capacidad para reconocer que la transformación de la organización, si bien puede ser visible, es gradual. Por ello, su transformación representa un proceso en el cual se implementan las acciones que generan los cambios necesarios para consolidarse en etapas, cada vez más cercanas a la *situación deseada que proyecta la visión*. Esto supone el desarrollo de las habilidades de los empleados y las competencias organizacionales, promotoras de los cambios que permite cerrar las brechas entre una etapa a otra.

El punto central que expresa la capacidad de aprendizaje de una organización, es generar un proceso de cambio sincrónico y cuantitativo que articule todas sus dimensiones y elementos, contemplando la "naturalidad" de los aspectos formales e informales. A manera de detectar los cambios que pueden ser cuantificables en lo inmediato, y las transformaciones de carácter más subjetivo que impiden observar, y por tanto medir, cambios cuantificables de la misma magnitud que las formales. El aprendizaje de la organización permite a los líderes del cambio, distinguir entre acciones de transformación que se ven reflejadas rápidamente, como es el caso de implementar una nueva estructura, el cambio de un reglamento, la transformación de las estructuras jerárquicas, etc., y la cultura organizacional que no responde con la misma dinámica.

El desafío, entonces, es buscar la sincronía del cambio distinguiendo la especificidad de la esencia de cada dimensión organizacional. Por esa razón, Miles sugiere que:

*"La estructura y la infraestructura son generalmente los primeros instrumentos que se utilizan en la sincronización del contexto interno. ¿Por qué comenzar la reforma con*

*estos instrumentos? Simplemente porque en general son los más rápidos de cambiar. Por lo general se requiere más tiempo para sincronizar al personal, la cultura y las competencias clave".*<sup>12</sup>

De ser así, la transformación de las estructuras de la organización son fundamentales para la reasignación de los recursos que favorecen el cambio. También permite definir las nuevas pautas de autoridad, responsabilidades y toma de decisiones, cuyo efecto altera las relaciones de poder entre las diferentes unidades de la organización, que también constituyen uno de los principales *elementos de resistencia* contra el cambio.

La cultura es el elemento fundamental que permea y define las formas organizacionales de la situación actual, por lo que la visión contempla cuáles son los cambios estratégicos en la mentalidad colectiva que permite transformar las prácticas. Así la visión, y la consistencia entre su discurso y práctica, evoca una nueva actitud, individual y colectiva, que supera el apego al pasado, a prácticas anacrónicas que dejan de corresponder con los esfuerzos de la organización para avanzar de la *situación actual a la deseada*.

Los líderes enfrentan el reto de reconocer los límites que tiene la transformación de los elementos formales de la organización, como instrumento causal del cambio en los elementos culturales. Una de las formas de expresión del aprendizaje de la organización se traducirá a través de la capacidad de los líderes para distinguir la complejidad del proceso de cambio, en el cual el *sistema total avanza sincrónicamente*, a pesar de la diferente naturalidad de sus subsistemas: los formales y los informales. Los primeros son *facilitadores* de los segundos, sin embargo, no garantizan su

<sup>12</sup> Miles, *op. cit.*, pág. 298.

transformación mecánica ni inmediata, obligando a los líderes del cambio a poner mayor énfasis en las acciones concretas que modificarán, poco a poco, la cultura prevalente en la *situación actual* de la organización.

#### A MANERA DE CONCLUSIÓN

Es impensable considerar que existan organizaciones que no aprenden, pues sería ilógico pensar que hubiesen llegado a una situación en la cual no habría la posibilidad de generar conocimiento. Cuando una organización sabe que va a la quiebra, sin duda, es porque está generando la información mínima a partir de la cual conoce de su caótica situación "financiera".

Aunque éste sea un ejemplo extremo, lo que es vital distinguir es que el aprendizaje no es, necesariamente, productivo. Por ello, uno de los retos para generar un proceso de aprendizaje en sentido contrario al planteado, es decir, que sea propositivo y, por tanto, productivo, es reconocer que primero *se debe desaprender* todos aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio.

Por otra parte, es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de un aprendizaje parcial, que una parte de la estructura general eche a andar sin importar si existe una voluntad compartida, una *visión* respecto a la *condición actual* y la *condición deseada* de la organización. En ese sentido, por la propia calidad integral de un proceso de aprendizaje, tendremos que reinvindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico pues contempla la totalidad: *organización-entorno*.

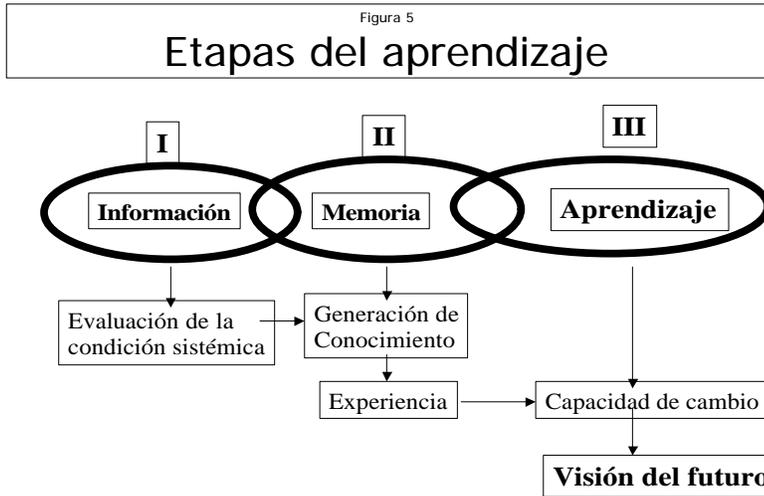
El *enfoque sistémico* precede cualquier tipo de planteamiento en la teorías contemporáneas de la gestión porque es, precisamente, ese enfoque la referencia para

saber que ineludiblemente existe un intercambio entre un sistema y su entorno. Es esta relación lo que hace fijar la atención en el tipo de *intercambio* que las organizaciones establecen con su entorno económico, político y cultural. Al *enfoque sistémico* le toca la responsabilidad de generar la consciencia necesaria para definir, en última instancia, que la organización puede desarrollar la *capacidad para influir en los cambios*, que no necesariamente le resta una actitud pasiva ante las turbulencias del entorno. Son las *relaciones sistémicas* las que permiten a las organizaciones reconocer que una actitud estática pone en peligro su *persistencia en el tiempo*, que la inmovilidad se puede romper mediante acciones estratégicas que permitan a la organización iniciar un *proceso de aprendizaje* que capitalice a su favor los cambios del entorno.

Esta situación solo es posible al canzarla si la organización tiene la voluntad de generar *nueva información que dibuje un mapa real* de sus condiciones internas, de sus relaciones con el entorno, de las grandes tendencias que emergen como retos futuros ha de resolver. Pues la información representa la *retroalimentación* que requiere establecer cualquier sistema para su *sobrevivencia*. Es la generación de *información estratégica* la que permite a la organización acumular las experiencias necesarias para generar *memoria*. Pues con este recurso es que la organización contará con las condiciones mínimas para experimentar e innovar procedimientos y acciones que resuelvan eficientemente su vinculación con el entorno.

El proceso *información-memoria-aprendizaje* es lo que permite establecer una evaluación sistémica, tanto interna como externa (ver figura no. 5), generar el conocimiento necesario para tomar decisiones estratégicas para generar el cambio. Es pues, el enfoque sistémico lo que permite a

Figura 5



la organización generar una visión del futuro que reformule la misión y los valores compartidos le dan coherencia y consistencia a la organización para alcanzar sus metas inmediatas y futuras.

Si no el aprendizaje que ofrece el enfoque sistémico la cultura organizacional tampoco puede transformarse, pues no se puede justificar porque se han de cambiar las conductas individuales y colectivas. Así, la comunicación,

como una de las formas de la nueva información que la organización genera, emerge como el instrumento imprescindible del cambio, al difundir la visión y las ideas de impacto requeridas para estrechar las brechas de eficiencia organizacional, al generar conciencia del nuevo compromiso que se va a asumir, al proyectar los nuevos valores que, poco a poco, permiten construir una nueva cultura, una actitud adecuada a los tiempos del cambio.

Las estrategias de comunicación suponen la identificación de los feudos políticos que se cobijan en las redes de la organización, por ello

existen resistencias a que la visión llegue a todos los rincones de las estructuras de la organización, y por tanto, que generen una actitud crítica hacia las prácticas del pasado. En virtud que lo contrario, obligará a los líderes a mantener una actitud consecuente con el nuevo discurso institucional que promueve una nueva cultura cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- 192
- Coriat Benjamin, *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, S. XXI, México, 1992.
  - Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Éditions du Seuil, France, 1994.
  - Crozier Michel, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, France, 1977.
  - Deutsch K. W., *Los nervios del gobierno*, Paidós, México, 1985.
  - Harlé E. y Jouanneault J. D., *L'entreprise en tant que système*, Press Universitaires de Lyon, France, 1983.
  - Miles Robert H., "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Paidós, Argentina, 2000. Pág. 275-321.
  - Martínez V. Griselda, "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comp.) *Organización, administración y cambio en México*, UAM-X, México, 2000.
  - Montesi nos Rafael, "Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas", *Estudios Sociológicos*, Núm 49, enero-abril, 1999.
  - - y Griselda Martínez V. "Límites y alcances de la cultura empresarial en la dimensión laboral" en Rocío Guadarrama (coord.) *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*, Juan Pablo os-UAM-FFF, México, 1998.
  - - y Griselda Martínez V. "La innovación organizacional del trabajo", *Revista Gestión y Estrategia*, núm 7, julio-diciembre, 1995.
  - Senge Peter M., *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Grani ca, Argentina, 1998.
  - Yeung Arthur, Ulrich David O., Stephen W. Nason y Mary Ann von Gl inow. *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford, University Press, México, 1999.