

Artículo publicado por Nekane Aramburu en: *Boletín AECA*, nº 41, págs. 45-48, 1996.

EMPRESAS PARA UNA NUEVA REALIDAD: LA CAPACIDAD DE APRENDER

En opinión de Naisbitt y Aburdene ante la proximidad del año 2000 emerge el mito del milenio que actúa como una poderosa fuerza movilizadora de la energía humana: "El año 2000 funciona como un poderoso imán para la Humanidad ... amplía las emociones, acelera los cambios, realza las conciencias y nos obliga a reexaminarnos, a revisar nuestros valores y nuestras instituciones" (Naisbitt y Aburdene, 1990:11). Este fin de siglo está marcado por una serie de mutaciones que están transformando las estructuras sociales, políticas y económicas que han caracterizado a la era industrial. Si el origen de los cambios que se están produciendo es o no mítico es algo discutible y digno de estudio. Sin embargo, la aclaración de esta cuestión es una labor que corresponde más al filósofo o al historiador que al gestor. Desde el punto de vista de este último, lo importante es analizar cuáles son los cambios que se están produciendo y sus repercusiones en el modo de gestionar las instituciones a su cargo.

En este sentido, estamos siendo testigos de la emergencia de nuevas realidades que están dibujando la fisonomía de las sociedades desarrolladas del próximo siglo:

1) A esta altura de la década de los noventa nadie cuestiona la realidad de que vivimos en un mundo telecomunicado, en esa aldea global que preconizó Marshall McLuhan. El avance en las tecnologías de información y las telecomunicaciones, está provocando la creación de un ciberespacio mundial (Joël de Rosnay, 1995), esto es, de un espacio global de intercambio electrónico de información. En lo económico, la globalización de la economía es ya un hecho. Las empresas compiten

en mercados mundiales; 2) La elevación del nivel de alfabetización de la población en los países desarrollados, da lugar a que cada vez un mayor número de personas realicen trabajos relacionados con el manejo de información y conocimiento. Son los denominados por Peter Drucker (1993) "trabajadores del saber"; 3) Nos movemos más allá de la producción fabril masiva estandarizada, hacia un nuevo sistema de producción flexible y "desmasificado", basado en la información y la supertecnología. Los resultados finales de este sistema no son miles de unidades estandarizadas de un producto, sino mercancías y servicios hechos a medida del consumidor. Gracias a las nuevas tecnologías de la información, es posible producir series cortas de productos muy variados y ajustados a las especificidades del cliente a bajo coste (Toffler, 1985). El cliente es el centro del sistema, todo gira a su alrededor.

Este conjunto de realidades están definiendo un nuevo modelo de sociedad que sucederá a la propia de la era industrial. Desde que el sociólogo de Harvard Daniel Bell anunciara la llegada de la sociedad post-industrial son muchos los que han intentado bautizar la sociedad del siglo XXI. Así, la batalla dialéctica ha generado diversas denominaciones, tales como "sociedad del saber" (Drucker, 1993) o "sociedad de la información" (Naisbitt, 1983). A pesar de la discrepancia existente en la forma de designar la sociedad emergente, es amplio el número de autores que coinciden en afirmar que el nacimiento de la sociedad post-industrial va acompañado de un nuevo sistema de generación de riqueza diferente del que surgió de la Revolución Industrial y cuyo recurso productivo básico es el conocimiento (Toffler, 1990; Thurow, 1992; Handy, 1992; Drucker, 1993). El conocimiento está desplazando a otros recursos relevantes en la era industrial, como la tierra y el capital. En palabras de Toffler: "el nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento" (Toffler, 1990: 282-283). En este sistema, el valor añadido de los productos y servicios ofertados por las empresas está vinculado al conocimiento que incorporan. Por vez primera, las instituciones productivas deben preocuparse tanto por generar conocimiento como por obtener bienes y servicios. Esto plantea un primer reto a las empresas de la sociedad de la

información: éstas deben aprender a generar valor a través de la creación de conocimiento, de nuevo saber.

Además del apuntado, las empresas de la sociedad de la información se enfrentan a un segundo reto: el reto del cambio. En esta última, las condiciones de mercado en el que compiten las empresas cambian continuamente y a gran velocidad: los ciclos de los productos son cada vez más cortos, la oferta debe ajustarse a las demandas específicas y cambiantes de los clientes, las nuevas tecnologías son superadas rápidamente...Lo más insólito del momento no es, sin embargo, la naturaleza de los cambios, por supuesto muy importantes dada la profundidad de los mismos, sino el ritmo al que éstos se producen. En palabras de Swieringa y Wierdsma: "el ritmo se ha convertido en un criterio determinante del éxito. El tiempo se ha vuelto el producto más escaso" (Swieringa y Wierdsma, 1995:160). Esta realidad demanda a las empresas una elevada capacidad innovadora. Como afirma Rosabeth Moss Kanter (1983), las empresas con éxito serán aquellas capaces de asumir el reto del cambio continuo.

Ante estos retos, la cuestión que cabe plantearse es la siguiente: ¿cómo deben diseñarse y gestionarse las empresas para afrontar exitosamente tales retos?. Para responder a esta pregunta, puede ser útil realizar un breve repaso de los criterios que han regido el diseño y la gestión de las empresas en el último siglo: la forma organizativa que ha prevalecido en el período referido es la burocracia maquina (Mintzberg, 1988). Las organizaciones productivas a gran escala surgieron durante la Revolución Industrial. En aquel momento, las únicas grandes organizaciones existentes eran la Iglesia y el Ejército, estructuradas en torno a los principios de: orden, jerarquía y centralización del poder. El modo de organización de estas instituciones fue aplicado a las empresas, siendo legitimado por los principios de la administración científica de Taylor y la teoría burocrática basada en la obra de Weber. La aplicación de estos principios a la gestión empresarial, ha permitido crear organizaciones enormemente eficientes en el uso de los recursos productivos básicos del sistema de generación de riqueza industrial: el capital y el trabajo. Sin embargo, estos principios no contribuyen a diseñar organizaciones especialmente dotadas para adaptarse a las exigencias del nuevo sistema de generación

de riqueza post-industrial: la eficiencia en el uso de información y la generación de conocimiento, y la capacidad de innovación.

Esta realidad impone la necesidad de redefinir los principios y teorías que han de orientar el diseño y gestión de las organizaciones productivas. Tal y como lo expresan Naisbitt y Aburdene (1985), es preciso "reinventar la empresa". La respuesta a esta necesidad se está concretando en la emergencia de diversas teorías y enfoques desde las que se pretende encontrar soluciones a las cuestiones planteadas. El enfoque más comprehensivo de los emergentes es el enfoque del Aprendizaje Organizacional, pues ataca las principales problemáticas que afectan a la gestión empresarial actualmente, ya comentadas. Aunque los orígenes de este enfoque se remontan a los años sesenta (Cyert y March, 1963; Cangelosi y Dill, 1965), su desarrollo es especialmente importante a partir de finales de los años ochenta. Desde este enfoque, la condición fundamental para que una empresa afronte con éxito los retos actuales es su posesión de un alta capacidad de aprendizaje. Y bien, ¿qué significa que una empresa es capaz de aprender?:

Los individuos aprenden cuando son capaces de cuestionar y modificar sus normas de comportamiento o lo que Argyris y Schön (1978) denominan "teorías en uso". Análogamente, las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y de cambiarlas si es preciso. Los sistemas con una elevada capacidad de aprendizaje, como el cerebro humano (Morgan, 1986), procesan información con gran rapidez obteniendo nuevo conocimiento de su entorno interno y externo, en base al cual modifican su estructura y comportamiento para ajustarse a las condiciones existentes en cada momento. Como afirman Swieringa y Wierdsma (1992), el aprendizaje es la base del cambio de conducta. Las organizaciones diseñadas para aprender están especialmente dotadas para el **cambio**. Por otro lado, los individuos y sistemas con elevada capacidad de aprendizaje no sólo poseen una mayor capacitación para el cambio, sino que también tienen más aptitudes para el **manejo de información**, aspectos

cruciales para la supervivencia, tanto de los individuos como de las organizaciones, en la nueva sociedad.

Las organizaciones maquinales (Mintzberg, 1988) de la época industrial no están diseñadas para aprender. Por ello, no propician el uso eficiente de la información, ni la generación rápida de nuevo conocimiento, ni el cuestionamiento del marco normativo y estructural establecido. Los cambios son lentos y, con frecuencia, traumáticos. El hecho de que las organizaciones burocráticas no estén diseñadas para aprender, ¿significa que éstas son totalmente incapaces de aprender?. Como afirman Swieringa y Wierdsma (1992), las burocracias sí pueden aprender, pero el único modo de aprendizaje posible es el prescriptivo. En el modelo prescriptivo, tan sólo una parte de la organización aprende, la cabeza pensante de la misma, mientras que el resto del sistema se limita a actuar de acuerdo a las normas y criterios establecidos por la primera. El funcionamiento automatizado de la casi totalidad del sistema es similar al de una máquina. La construcción de una organización que aprende implica la creación de un sistema donde la separación entre pensamiento y acción desaparece, más similar a un cerebro que a una máquina. Ambos se funden en todos los rincones de la organización. Esto implica la creación de un espacio informado (Zuboff, 1988), en el que la información fluya y pueda ser utilizada en cualquier punto para generar nuevo conocimiento. En este espacio las personas educadas de la sociedad de la información, los "trabajadores del saber", pueden desarrollar al máximo su inteligencia y capacidades.

Como conclusión, podemos decir que el mundo que iniciará el siglo XXI será muy distinto al que inauguró el siglo XX. Ante esta nueva realidad nos enfrentamos a la difícil tarea de replantear el modo de diseñar y gestionar las empresas. Como dice Peter Drucker: "no hay ninguna duda de que éste es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es tiempo para la acción" (Drucker, P., 1993: 25). Aunque desconocemos cómo serán exactamente las empresas del futuro, sí sabemos que su supervivencia estará condicionada por su capacidad de aprender. Drucker

nos invita a iniciar el camino. A medida que avancemos, iremos aprendiendo a construirlas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1978): Organizational Learning. Addison-Wesley.
- BELL, D. (1976): El Advenimiento de la Sociedad Post-Industrial. Alianza Editorial.
- CANGELOSI, V.E. y DILL, W.R. (1965): "Organizational Learning: Observations toward a Theory". Administrative Science Quarterly, vol.10, p.175-203.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963): A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- DRUCKER, P. (1993): La Sociedad Poscapitalista. Ed. Apóstrofe.
- KANTER, R. (1983): The Change Masters. Simon & Schuster. New York.
- MCLUHAN, M. y POWERS, B. (1989): The Global Village. Oxford University Press.
- MINTZBERG, H. (1988): La Estructuración de las Organizaciones. Ed. Ariel.
- MORGAN, G. (1986): Images of Organization. Sage Publications.
- NAISBITT, J. (1983): Macrotendencias. Ed. Mitre.
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1985): Re-inventar la Empresa. Ed. Folio.
- NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1990): Megatrends 2000. Ed. Plaza & Janes.
- ROSNAY, J. DE (1995): L'Homme Symbiotique. Ed. Seuil. Paris.
- SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A. (1992): Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley (versión en castellano: La Organización que Aprende, Addison-Wesley, 1995).
- THUROW, L. (1992): La Guerra del Siglo XXI. Ed. Vergara. Buenos Aires.
- TOFFLER, A. (1972): El Shock del Futuro. Ed. Plaza & Janes.
- TOFFLER, A. (1985): La Empresa Flexible. Ed. Plaza & Janes.

TOFFLER, A. (1990): El Cambio de Poder. Ed. Plaza & Janes.

ZUBOFF, S. (1988): In the Age of the Smart Machine: the Future of Work and Power. Basic Books. New York.