

**TÍTULO: DESAFÍOS PARA EL APRENDIZAJE Y CAMBIO EN UNA MICROEMPRESA  
MEXICANA**

**CHALLENGES FOR KNOWLEDGE AND CHANGE IN MICRO MEXICAN  
COMPANY**

**HILDA TERESA RAMÍREZ ALCÁNTARA**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Antiguo camino a San Pedro Mártir,  
Núm. 42, casa 6 Col. Villa Tlalpan. C.P. 14630, México D.F.  
Tel. 54 83 71 01 Ext. 34 57 [hramirez@correo.xoc.uam.mx](mailto:hramirez@correo.xoc.uam.mx),  
[hildateres@yahoo.com.mx](mailto:hildateres@yahoo.com.mx)

***Sub-tema 4: Nuevos Desafíos de la Investigación, la Innovación y el  
Emprendimiento.***

**RESUMEN**

En estos tiempos turbulentos, con continuos y rápidos cambios que se dan, existe la necesidad de gestionar el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones. La cultura y las estructuras predominantes facilitan la adopción de ciertas innovaciones y dificultan otras. El objetivo del presente trabajo es analizar los problemas para el aprendizaje en la microempresa. El Marco teórico es: cambio y aprendizaje organizacional. La metodología que se empleo es del enfoque socioeconómico de Henri Savall para realizar entrevistas semi-dirigidas y el diagnóstico (frases testimonio de la problemática en la microempresa). En el desarrollo del trabajo se destaca la importancia de las micro y pequeñas empresas en México; se aborda el cambio organizacional en un ambiente complejo; se reflexiona en la resistencia al cambio, se analiza la organización que aprende y se presenta el estudio de caso, como un ejemplo de resistencia al cambio y como un desafío para el aprendizaje e innovación. El trabajo concluye que la capacitación no modifica los procesos como si fueran componentes de una máquina y que toda capacitación necesita revisar los modelos mentales y supuestos muy arraigados de las personas en las organizaciones sobre la realidad.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje Organizacional, Cambio, Microempresas, Resistencia al Cambio.

# **DESAFÍOS PARA EL APRENDIZAJE Y CAMBIO EN UNA MICROEMPRESA MEXICANA**

## **CHALLENGES FOR KNOWLEDGE AND CHANGE IN MICRO MEXICAN COMPANY**

Por: Hilda Teresa Ramírez Alcántara<sup>♦</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

En estos tiempos turbulentos, con continuos y rápidos cambios que se dan, existe la necesidad de gestionar el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones. La cultura y las estructuras predominantes facilitan la adopción de ciertas innovaciones y dificultan otras. El diseño de la capacitación para el cambio comienza con el diseño mismo del cambio. El objetivo del presente trabajo es analizar los problemas para el aprendizaje en la microempresa “Uniformes y Bordados Cecy”). El Marco teórico de este trabajo es: cambio organizacional y aprendizaje organizacional de Nonaka y Takeuchi y Peter Senge principalmente. La metodología que se empleo es del enfoque socioeconómico de Henri Savall para realizar entrevistas semidirigidas y el diagnóstico (frases testimonio de la problemática en la microempresa). En el desarrollo del trabajo se destaca la importancia de las micro y pequeñas empresas en México; se aborda el cambio organizacional en un ambiente complejo; se reflexiona en la resistencia al cambio, se analiza la organización que aprende y se presenta el estudio de caso, como un ejemplo de resistencia al cambio y como un desafío para el aprendizaje e innovación. El trabajo concluye que la capacitación no modifica los procesos como si fueran componentes de una máquina y que toda capacitación necesita revisar los modelos mentales y supuestos muy arraigados de las personas en las organizaciones sobre la realidad.

### **1. IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS**

La importancia de las micro y pequeñas empresas radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. La microempresa es una organización que se caracteriza por: que tiene propietarios y administración independientes; no domina el sector de la actividad en que opera; tiene una estructura organizacional muy sencilla; no ocupa más de 15 empleados y que sus ventas anuales no son muy elevadas. “La Small Administration clasifica a más de 90% de todos los negocios en el país como pequeños. Esto significa que nuestra economía depende de los negocios pequeños. Esta situación es bastante impresionante, para comenzar. Pero las grandes compañías multinacionales están creciendo constantemente y eliminando del mercado a compañías más chicas y

---

<sup>♦</sup> Profesora Investigadora titular C, tiempo Completo de la Universidad Autónoma Metropolitana.

débiles. De esta manera el hecho de que 9 de cada 10 negocios sean pequeños no implica que el futuro de estos haya de ser próspero”<sup>1</sup>

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción, ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. En México se cuenta con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.<sup>2</sup> Lo que realmente sugiere una perspectiva satisfactoria para los negocios pequeños es la naturaleza irremplazable de los productos y servicios que proveen, y el hecho de que las compañías grandes no puedan competir en este terreno.<sup>3</sup>

A menudo las empresas grandes crean oportunidades de negocios a las pequeñas empresas. Muchas pequeñas empresas prosperan proveyendo productos y servicios a las empresas grandes, que no tienen el tiempo o eficiencia para procurárselos.<sup>4</sup> El riesgo forma parte de la vida de los individuos y de las organizaciones, es por esta razón que es pertinente mencionar las causas fundamentales de los fracasos de las microempresas (Cuadro 1)

**Cuadro 1: Factores que determinan el fracaso de las microempresas**

<b>Causa</b>	<b>%</b>
Incompetencia	42.3
Experiencia inadecuada	23
Falta de experiencia en la línea	13.8
Falta de experiencia gerencial	13
Negligencia	0.8
Siniestros	0.8
Fraude	0.5
Razón desconocida	5.8
<b>Total</b>	<b>100</b>

Tabla. Kenneth J. Albert, *Como Iniciar Su Propio Negocio. Lo Que Siempre Quiso Saber Y Nadie Ha Dicho Sobre Los Peligros Y Ventajas De Iniciar Y Administrar Su Propio Negocio*. Editorial Mcgraw Hill, México, 1992.

Según Dun, la causa fundamental del fracaso no varía significativamente de un tipo de negocio a otro. La incompetencia y la falta de experiencia en sus varias formas son causa de 90% de los fracasos. La Failure Record nos dice que “para triunfar en un negocio, las personas deben producir un producto o servicio con eficiencia y deben encontrar una cantidad suficiente de clientes que deben comprarlo. Esto es difícil de realizar, aunque parezca simple. Evitar con eficacia las situaciones que pueden dirigirnos al fracaso nos permitirá contribuir en gran manera al éxito de un negocio pequeño”<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Kenneth J. Albert, *Como Iniciar Su Propio Negocio (1992). Lo Que Siempre Quiso Saber Y Nadie Ha Dicho Sobre Los Peligros Y Ventajas De Iniciar Y Administrar Su Propio Negocio*. Editorial, Mcgraw Hill, México, pág. 4.

<sup>2</sup> La micro y pequeña empresa mexicana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

<sup>3</sup> La micro y pequeña empresa mexicana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

<sup>4</sup> La micro y pequeña empresa mexicana. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

<sup>5</sup> (Kenneth J. Albert, Op Cit, pág. 29.

Las razones principales del fracaso de las micro-empresas es la incompetencia de sus líderes 42.3% y la falta o inadecuada experiencia de los miembros de la empresa. La gestión del cambio de una organización está a cargo de los líderes, así que un problema importante es la falta e inadecuadas competencias de sus líderes. Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas con competencias y habilidades profesionales. Un Directivo eficaz puede favorecer en gran medida la creación de una organización inteligente.

## 2. CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

A finales de la década de los 80 se recibió con entusiasmo a la llamada “Sociedad de Conocimientos”. El ritmo de cambio nunca ha sido mayor que ahora, la tasa de cambio se esta acelerando con los años. *“Planificar horizontes resulta más corto, las habilidades quedan rápidamente obsoletas, las expectativas en calidad y servicios llegan siempre a mayores niveles, y organizaciones que durante años han gozado de buena reputación pueden encontrarse de rodillas de repente”*<sup>6</sup>

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad , por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos humanos, materiales, técnicos y financieros (el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que se deben enfrentar.

*“La tecnología y la liberación son dos fuerzas que dirigen los cambios masivos, causando productos de consumo global, alianzas de todo tipo, cambiando las escalas de competitividad y forzando de forma incomoda que desaparezcan costes”*<sup>7</sup>. La necesidad de ser rápido para comercializar, con productos y servicios internacionales, a unos niveles de coste, de calidad y de entrega competitivos está originando una presión sin precedentes.

Sin embargo, esta situación de cambio no se presenta igual en las microempresas o micro-negocios, ya que sus recursos son más limitados, pero no por ello se pueden deshacer de esta necesidad de cambio. Las microempresas deben de lograr nuevas ventajas competitivas y tratar de cualquier modo de seguir adelante ya que son consideradas como un factor importante de las economías.

Las microempresas desempeñan una función importante en las economías de los países en desarrollo. Según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), las microempresas en América Latina aportan hasta un 20% del PIB nacional (Díaz Amador y María del Carmen: “El Rol de la Microempresa”).<sup>8</sup> Y Stephen P. Robbins resume en 6 fuerzas que estimulan el cambio, (Cuadro 2)

---

<sup>6</sup> Andrew Mayo Y Elizabeth Lank (2003). *Las Organizaciones Que Aprenden (The Power Of Learning): Una Guía Para Ganar Ventajas Competitivas*. Editorial Gestión 2000.Com, España, pág. 1.

<sup>7</sup> Mayo y Lank, Op. Cit. Pág. 1.

<sup>8</sup> Ponencia para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

Cuadro 2: FUERZAS DEL CAMBIO	
Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más diversidad cultural</li> <li>• Aumento de los profesionistas</li> <li>• Muchos empleados</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadoras más rápidas y baratas</li> <li>• Nuevos medios de comunicación inalámbrica.</li> </ul>
Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascenso y ocaso de las empresas</li> <li>• Pérdida de valor de la moneda</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia global</li> <li>• Fusiones y consolidaciones</li> </ul>
Tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de Internet</li> <li>• Vida más acelerada</li> </ul>
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de mercados chinos</li> <li>• Mercados globalizados</li> </ul>

Fuente: Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, 10ª edición, México, 2004.

Los cambios abarcan un campo amplio a la *innovación y experiencia disponible*, lo cual no se encuentra fuera del alcance para ninguna empresa y no debe convertirse en un factor limitativo sino de oportunidad para la mejora continua. Éste es el desafío que está guiando la transformación de las organizaciones, cuestionando los modelos tradicionales de jerarquía y de estructura. Difícilmente tales fuerzas cambiarán su dirección. Aquí no se habla de modas ni de tendencias, sino que se cuestionan muchas premisas que se han dado por sentadas durante las recientes décadas. Reg Evans acuñó por primera vez la fórmula hace muchos años, la cual dice que:  $A \geq C$

*“La tasa de aprendizaje en las organizaciones y en los individuos debe ser igual o superior a la tasa de cambio a la que se enfrentan. Ésta es una ley fundamental de la supervivencia”<sup>9</sup>*

En estos tiempos turbulentos, con los continuos y rápidos cambios que se están dando, la necesidad de gestionar el aprendizaje en las organizaciones, en lugar de dejar que las cosas vayan solas, todavía aumenta más la presión. Se ofrece bastante información acerca de la gestión del cambio pero ¿cuánta para la correspondiente gestión del aprendizaje? La tarea no es predecir mejor el futuro sino reaccionar más rápidamente y más asertivamente que nuestros competidores. Como afirma John Kay, profesor de la London Business School:

*“La decadencia de IBM no fue resultado de una demanda descendente de ordenadores, y Pan Am no se fue a pique porque la gente dejó de volar. El fracaso de estas empresas no siguió a la desaparición de sus mercados, sino a la incapacidad de ver o responder a los cambios que sucedieron en ellos”.*

Pero las organizaciones tienen poco a escoger: “cambiar o morir” son duras alternativas a las que se enfrenta. La Organización Inteligente es la opción para generar ventajas competitivas en estos tiempos de cambios bruscos, ya que lo hace a través del recurso más importante “el aprendizaje”; es así como las organizaciones de hoy podrán enfrentarse a la nueva sociedad de conocimiento, la cual exige

<sup>9</sup> Andrew Mayo Y Elizabeth Lank, Op. Cit. Pág.2.

dinamismo. Pero existe un elemento que es de vital importancia para crear una Organización Inteligente, el Líder.

### 3. RESISTENCIA AL CAMBIO

Un escenario para estudiar el comportamiento de los individuos y de las organizaciones es el de resistencia al cambio. Es por eso que en este punto se muestran las principales razones que generan la resistencia al cambio, la cual puede ser positiva. "Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría las características de un azar caótico"<sup>10</sup>. "Pero definitivamente hay un inconveniente en la resistencia al cambio, a saber, que estorba la adaptación y el progreso"<sup>11</sup>. Pero ¿qué es cambio, resistencia y resistencia al cambio?

- *Cambio*: mutar, variar, alterar, llevar una cosa de un sitio a otro.
- *Resistencia*: oponerse un cuerpo o una fuerza a la acción y violencia de otra, no dejarse influir por algo, luchar hacer frente a quien ataca.
- Resistencia al cambio: la resistencia como cualquier conducta, que intenta conservar el statu quo contra las presiones para alterarlo.

El cambio para las organizaciones representa incertidumbre y escenarios desconocidos, lo que provoca hostilidad hacia él. El miedo puede ser una limitante, ya que abandonar lo conocido por aquello que no lo es puede representar para muchos una amenaza, un peligro de perder lo ya conquistado de alguna manera. El miedo paraliza, cierra la mente a nuevas oportunidades, convierte a las personas en seres prácticamente autómatas, logra que nadie se comprometa. Se habla del miedo en cualquiera de los niveles de la pirámide, en cualquiera de las secciones, es decir no es exclusivo de los obreros, de los supervisores, mandos medios, líderes, etc., sino que alcanza a toda la organización en general. Este tipo de miedo está relacionado a la pérdida de algo: *poder*, estatus, sociabilidad, beneficios monetarios o de otro tipo. La resistencia al cambio no necesariamente aflora siempre de la misma forma. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida<sup>12</sup>. La resistencia abierta e inmediata (cambio al que se reacciona con quejas, huelgas, etc.) es más fácil de tratar. Mientras la resistencia implícita (desaparición de la lealtad, pérdida de motivación, aumento de errores) y la resistencia diferida (enturbian la relación entre el origen de la resistencia al cambio y la reacción a ella) son más difíciles de reconocer y por lo tanto de tratar. La resistencia al cambio que aquí se propone deja en claro que esto del cambio es una lucha de fuerzas opuestas, un "tira y afloja" donde la situación ideal de su finalidad sería el "ganar-ganar". Según Robbins la necesidad de cambio proviene del individuo y de la organización de diversas fuentes (cuadro 3).

---

<sup>10</sup> Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, 10ª edición, México, pág. 558.

<sup>11</sup> Ibid, pág. 559.

<sup>12</sup> Ibid, pág. 559.

**Cuadro 3: FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO**

RESISTENCIA INDIVIDUAL	RESISTENCIA ORGANIZACIONAL
Procesamiento selectivo de la información	Amenaza a la asignación establecida de recursos
Miedo a lo desconocido	Amenaza a las relaciones establecidas de poder
Factores económicos	Amenaza a la destreza
Seguridad	Factores económicos
Hábitos	Enfoque limitado en el cambio
	Inercia estructural

Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones están conformadas por individuos que trabajan dentro de una estructura organizacional, donde el factor clave para el cambio son los individuos, pero sobre todo los individuos de posición elevada en la organización que tienen mucho que perder en un cambio. De hecho, para llegar a sus puestos de autoridad la mayoría adquirió destrezas y pautas de conducta que la organización prefiere. El cambio es una amenaza para esas habilidades y destrezas. Esta situación del cambio es un poco más complicada para las microempresas mexicanas ya que en México las micro y pequeñas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.<sup>13</sup> Estas características nos dan una idea más clara de por qué a las microempresas les resulta un poco más difícil aceptar o abrirse al cambio. Para ellas el abrirse al cambio puede significar la desaparición. Y la base o el factor primordial que puede afectar o favorecer el cambio son los líderes, por ser las personas que tienen los medios para realizarlo. El líder es importante pero antes que intentar definir al líder “adecuado” consideramos de gran importancia analizar las razones por las que es necesario cambiar una organización tradicional, ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa, en una organización inteligente.

#### 4. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La base para crear una organización competitiva e innovadora en nuestros días es el conocimiento, es decir creando organizaciones inteligentes o que aprenden: por ello en este punto se abordará: ¿Qué es el aprendizaje? ¿Cómo aprende la gente? El aprendizaje en la organización y barreras para el aprendizaje.

La organización que aprende está basada, en el aprendizaje tanto a nivel individual, grupal y organizacional, ya que, como dice Senge, sin el individuo no hay organización y sin el aprendizaje individual no puede darse el aprendizaje organizacional. Para Senge el significado básico de organización inteligente es: *“Una organización que aprende y continuamente expande sus capacidad para crear su futuro”*. Este concepto básico de organización inteligente nos deja ver que no basta con sobrevivir sino que se debe de reinventar constantemente, aprender y ser creativa. Para cumplir con este requisito ya no es suficiente el *“aprendizaje*

<sup>13</sup> LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA. <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

*adaptativo*”, que es el aprendizaje para la supervivencia, aquel que todas las empresas poseen; sino que hace falta el “*aprendizaje generativo*”, aquel aprendizaje que nos permite crear. “Los individuos de una organización que aprende deben ser aprendices. Deben creer en la importancia del aprendizaje continuo y tener las habilidades para él”<sup>14</sup>. Pero, *¿qué es el aprendizaje?* Se ha escrito mucho acerca de cómo aprenden las personas, y aquí no se pretende entrar en teorías detalladas. Sin embargo, es importante que los individuos de una organización que aprende compartan una comprensión de qué es el aprendizaje, y desafortunadamente este requisito a menudo se pasa por alto. El profesor D. Kolb dio la siguiente definición en su libro *Experiential Learning*<sup>15</sup>. “*El aprendizaje es el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia*. Alan Mumford ha defendido el enfoque “centrado en el aprendiz”. Su definición es muy práctica<sup>16</sup>: “*Un director ha aprendido algo, siempre que, o sabe algo que no sabía antes y puede mostrarlo, o es capaz de hacer algo que no era capaz antes, o ambos*”. Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices<sup>17</sup>. Es decir la clave es la transformación de la experiencia en conocimiento y en acción.

## ¿Cómo aprende la gente?

El aprendizaje, como ya se menciono es resultado de la experiencia y que se puede dar en todo momento. La gente asimila nueva información, aprende de los errores, tiene buenas ideas y las implementa cada día.

Se encuentran detalles de excelencia a través de esfuerzos y capacidades individuales en casi todas las organizaciones. Pero se pierden muchas oportunidades cada día porque no hay una *comprensión sistemática del potencial enorme disponible*. La curiosidad y la capacidad para aprender es muy visible en los niños, cuando aprenden a gatear, caminar, hablar, socializarse, jugar o escribir, son ejemplos de que todos podemos aprender, sin embargo esta capacidad parece ir desapareciendo con el tiempo. “*Quizás el énfasis puesto en muchas de las escuelas en enseñar en lugar de aprender sea uno de los factores que mueva a la gente a esperar a que le enseñen en lugar de buscar el aprendizaje*”<sup>18</sup>.

Las organizaciones tradicionales están más enfocadas a enseñar que a fomentar el aprendizaje, es por ello, que la organización que aprende reestimula el deseo humano natural de aprender así como de brindar el apoyo necesario para la satisfacción de las necesidades de aprendizaje. Sin embargo, el ciclo de aprendizaje arriba mencionado no es genérico, ya que las personas son distintas y lo pueden aplicar de diferentes formas. La simple afirmación de que la gente distinta aprende de diferentes maneras debe ser aceptada en una organización que aprende. Hay

---

<sup>14</sup> Andrew Mayo Y Elizabeth Lank Op. Cit. Pág. 118.

<sup>15</sup> Ibid, pág. 119.

<sup>16</sup> Ibid, pág. 120.

<sup>17</sup> Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina*. Granica, Argentina, pp 12.

<sup>18</sup> Andrew Mayo Y Elizabeth Lank, Op. Cit. Pág.118.

cuatro acciones consideradas por Andrew Mayo y Elizabeth Lank que deben realizarse al interior de la organización:

- Dar a la gente la oportunidad de descubrir su estilo de aprendizaje más natural.
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje que se ajusten a gente con diferentes estilos de aprendizaje.
- Admitir la necesidad de completar el ciclo de aprendizaje.
- Ayudar a la gente a convertir el ciclo de aprendizaje en una espiral ascendente continua de aprendizaje.

Estas características se relacionan con la teoría que exponen Nonaka y Takeuchi en su libro “La organización creadora de conocimiento”, la teoría de creación de conocimiento, la cual dice, que el conocimiento se da por la interacción del conocimiento tácito (experiencia) y el explícito. Estos autores desarrollaron la espiral epistemológica que se inicia en el individuo, después en el grupo y al final en toda la organización.

*“El objetivo del aprendizaje es provocar algún cambio: incrementar la propia eficacia de uno o la de los demás, cambiar valores y actitudes o tener experiencias que se aprovecharán en el futuro”<sup>19</sup>.* Como podemos ver el aprendizaje se obtiene en gran medida de la experiencia pero eso no significa que lo formal quede eliminado.

Para crear una cultura compleja característica de una Organización que Aprende se requiere un marco específico y coordinado que cree el lenguaje apropiado, los procesos adecuados, los sistemas de apoyo, el compromiso y la implicación de cada individuo, y que lleve, consecuentemente, al éxito de la organización.

El aprendizaje es en su mayor parte producto de la experiencia, y por esto mismo no podemos limitar el aprendizaje al lugar de trabajo, sino que debemos tomar en cuenta todo aquel aprendizaje que se obtiene fuera de la organización, todo aquel aprendizaje que traemos desde pequeños. No podemos considerar que todas las personas son iguales, que aprenden de igual forma o que su proceso de aprendizaje es genérico, ya que *todas y cada una de las personas se encuentran influenciadas por todas las circunstancias ocurridas en el entorno, las cuales condicionan nuestra percepción y forma de actuar actual.* Esto es lo que Senge denomina *modelos mentales*. Por ello a continuación se reflexiona en como se da el aprendizaje organizacional y en las principales barreras para el aprendizaje que se presentan al interior de la organización y que pueden representar problemas para la misma.

El aprender mal, considera Senge, no es una cuestión de hoy, sino que influye la manera en como están diseñadas y administradas las organizaciones, el modo en que definen las tareas de la gente y, sobre todo, el modo en que nos han enseñado a pensar e interactuar (no sólo en las organizaciones sino en general). Los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan. Pero

---

<sup>19</sup> Ibid, pág. 122.

son igualmente trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. Es decir, la organización influye en el aprendizaje de los individuos, o más bien en la forma como aprenden, ésta en una idea surgida del enfoque sistémico. Existen estructuras cuya existencia ignoramos, dice Senge. Estos “arquetipos sistémicos” o estructuras genéricas constituyen la clave, según Senge, para aprender a ver las estructuras en nuestra vida personal y laboral. Por lo que es pertinente la pregunta *¿cómo aprenden las organizaciones?*

Aprenden a través del aprendizaje colectivo, deben en primera instancia aprender los individuos para después aprender la organización, este aprendizaje a nivel organización debe formar parte de la *cultura organizacional*. “El concepto *cultura* fue usado inicialmente por antropólogos para describir comunidades como un todo o para describir diferentes sectores de una sociedad dada; solo posteriormente la idea fue aplicada con textos organizativos. La palabra es bastante usada, sin embargo carece de un significado único, tantos que Kroeber y Kluckhohn identificaron 164 acepciones para la palabra. Una de tantas definiciones fue dada por Louis”<sup>20</sup>:

*“Cultura es un conjunto de entendimientos o significados compartidos por un grupo de gente. Los significados son en gran medida tácitos entre los miembros, son claramente relevantes para ese grupo, y son distintivos de ellos. Los significados son pasados a los nuevos miembros”*

Con esta definición tenemos la base de lo que es considerado cultura organizacional:

*“Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”*

Tal vez para muchos resulte difícil definir lo que es la cultura organizacional, sin embargo les es fácil reconocerla, y un ejemplo claro para poder entender el significado o a lo que se refiere la cultura de la organización es la frase que se utiliza en Nokia: la cultura organizacional es la que enseña a los empleados cómo se hacen las cosas aquí”.

Todas las organizaciones sin importar el tamaño, el giro o el lugar donde se encuentren tienen una cultura organizacional la cual dependiendo de la fuerza que tenga puede ejercer una influencia significativa en las actividades y comportamientos de los integrantes. La cultura influye en gran medida en la forma de reaccionar de la organización y de sus miembros ante el cambio. Por ello es de importancia para esta investigación. Existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización que son: Innovación y correr riesgos; minuciosidad; orientación a resultados; orientación a las personas; orientación a los equipos; agresividad y estabilidad.

---

<sup>20</sup> Nonaka, Ikujiro, Hirotaka, Takeuchi (1999). *La Organización Creadora de Conocimientos: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*, Oxford, México, pp 81.

## 5. ESTUDIO DE CASO: DESAFÍO PARA EL APRENDIZAJE Y CAMBIO

El estudio se realizó en la microempresa “Bordados y Uniformes Cecy” (figura 1). La empresa se creó en el año 1992, por la necesidad de sobrevivencia de la dueña, con un capital de \$11.000.00 moneda nacional, con 3 máquinas, mismas que tiene en la actualidad, comenzó confeccionando pants para un equipo de fútbol, ahora se dedica a confeccionar y bordar uniformes para escuelas primarias y secundarias y en ella trabajan actualmente 8 personas: la dueña o gerente, una auxiliar de contabilidad, 4 costureras, una cortadora y una bordadora. La microempresa cuenta con una bodega que también utiliza como tienda en el sur de la ciudad de México.

Con respecto al punto de correr riesgos, en realidad la dueña (Cecilia) de “Uniformes y Bordados Cecy, no está dispuesta a correr riesgos. Ella misma nos lo mencionó (se ponen frases testimonio que se escriben en letra cursiva y entre comillas):

*“Deberíamos tener una tienda, una bodega y hasta una sala de espera pero no nos atrevemos a hacerlo”*

*“Si necesitamos máquinas nuevas pero eso es un gasto y no queremos hacerlo por miedo”*  
*“Deberíamos tener una tienda, una bodega y hasta una sala de espera pero no nos atrevemos a hacerlo”*

Ella no quiere cambiar y emprender riesgos, es por ello que la empresa se mantiene en un punto estable. Sin embargo, lo que sí presenta es Minuciosidad, ya que lo que busca es que cada una de sus empleadas trabajen de la mejor manera posible, y sean cuidadosas con éste, porque en caso de no ser así esto se reflejaría en pérdidas.

*“La señora se molesta si echamos a perder una pieza o algo porque dice que dinero perdido y no se recupera”*

*“Hay problemas de que quedaron mal las piezas, o que ya se va a entregar algo y se quemó la pieza y que ya nos enojamos”*

La micro-empresa Bordados y Uniformes Cecy, va orientada a los resultados más que a los procesos. Cecilia, lo único que busca es tener el trabajo en el momento y forma en que se lo pidieron.

*“Llueva trueno o relampaguee el trabajo debe de salir porque así está planeado, porque cuando esto no sucede, nosotros tenemos pérdidas”*

A la dueña no le importan los efectos que sus decisiones y su forma de operar tengan en su personal y mucho menos le interesa que se trabaje en equipo, sólo que cada quien realice la tarea asignada. Esto se refleja en la resistencia al cambio que presenta la dueña.

Las estructuras influyen en la forma de actuar de los individuos . Sin embargo una organización que aprende debe ser capaz de superar las barreras. Estas barreras son descritas por Peter Senge. El primer paso para eliminarlas según Senge, consiste en identificar las siete barreras para el aprendizaje:

1. *Yo soy mi puesto*: Ser tan leales a nuestro puesto, al extremo de que confundimos la lealtad con nuestra identidad. Sólo hago mi trabajo, mis responsabilidades están limitadas a mi horario y lugar de trabajo.
2. *El enemigo externo*: Todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal.
3. *La ilusión de hacerse cargo*: La proactividad es reactividad disfrazada. Nos ocupamos por resolver problemas hasta que ya es tarde en lugar de hacer algo antes de que estalle la crisis.
4. *La fijación en los hechos*: Concentrar nuestra atención en hechos inmediatos y no en las causas de estos.
5. *La parábola de la rana hervida*: Estar listos sólo para percibir los cambios repentinos en el medio ambiente y no para cambios lentos y graduales.
6. *La ilusión de que “se aprende con la experiencia”*: Se aprende mejor de la experiencia pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.
7. *El mito del equipo administrativo*: Los equipos se pasan la mayor parte del tiempo luchando en defensa de su “territorio”, manteniendo la apariencia que olvidan el fin primero, el aprendizaje en conjunto.

Superar estas barreras no es fácil y mucho menos en una organización burocrática, ya que implican un cambio de conducta fundamental en el sistema y en la cultura y esto es poco habitual<sup>21</sup>. A medida que las personas de una organización aprenden continuamente, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente debería ser una fuerza todavía más poderosa. Pero no siempre es así, surgen situaciones en que la gente hace colectivamente lo que ninguna persona quiere hacer en absoluto individualmente. O bien, se sigue una línea por el influjo de una personalidad concreta, aunque no sea apoyada por los demás, quienes aun se sienten con responsabilidad colectiva. Los trabajadores de Bordados y Uniformes Cecy han aprendido de diferentes cosas de diferentes maneras en momentos diferentes (lo cual es natural e inevitable), pero han aprendido muy poco como grupo conjunto. Para este proceso. Compartir la información obtenida ya sea interna o externamente para después compartirla con los demás y llegar al conocimiento es absolutamente vital para que una organización aprenda, y hay que darse cuenta de las recompensas de las partes interesadas o stakeholders como los denominan Mayo y Lank.

El comportamiento de la dueña es un factor clave para el cambio organizacional y el diseño de la capacitación rumbo al aprendizaje, ya que los conocimientos no están libres de contexto y se encuentran en individuos, grupos y organizaciones. Por lo tanto, la tarea de capacitación es suponer cambiar conocimientos junto con el

---

<sup>21</sup> Andrew Mayo Y Elizabeth Lank, Op. Cit. Pág.149.

contexto en el cual sobreviven. Cambiar estructuras y modelos mentales arraigados no es tarea fácil; tampoco depende solamente de saber cosas nuevas, que es una condición necesaria, pero no suficiente. En la microempresa hay una cuestión de autoridad. Enseñar para la comprensión exige generar una *disposición*, que se relaciona con una *habilidad*, pero también con una cierta *inclinación* a usar la habilidad y con una *sensibilidad* en cuanto a cuándo usarla y cuándo no. En todos los casos comprender significa poder hacer algo con eso que se sabe. Cuando la capacitación intenta que la gente haga cosas que no tienen sustento organizativo, suele lograr en el mejor de los casos, que la gente desarrolle conocimiento que luego desplegará en otros lugares más propicios.

El liderazgo es de gran importancia en la conformación de una organización inteligente, ya que son estos los que coordinan y favorecen el aprendizaje de los individuos así como la expansión de este a lo largo y ancho de la organización para generar una ventaja competitiva sostenible a través del conocimiento, y esto lo podemos ver en la definición que dan Andrew Mayo y Elizabeth Lank de organización que aprende:

*“Una organización que aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todas las partes interesadas”.*

Las organizaciones tradicionales tienen un liderazgo diferente al de las organizaciones inteligentes. Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados exitosos en un mundo relativamente estable. Predecir, presupuestar, organizar controlar y revisar. Estas actividades están diseñadas para responder a ambientes estables apoyados por una organización jerárquica tradicional, y aunque todas estas habilidades tradicionales todavía son esenciales para que las cosas vayan bien, en estos días se requiere una capacidad mucho más amplia por parte de la gente que ocupa cargos de liderazgo. Las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva del liderazgo. Considera Senge que nuestra perspectiva tradicional de los líderes –como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas- está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Los líderes, sobre todo en Occidente, son héroes, grandes hombres (y en ocasiones mujeres) que “avanzan a un primer plano” en tiempos de crisis.

*“La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la impotencia de la gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que sólo algunos grandes líderes pueden remediar”<sup>22</sup>.*

La distribución del liderazgo está más repartida en las organizaciones que aprenden; hay líderes “oficiales” en la cima de las casillas algo anticuadas del diagrama organizativo; los individuos carismáticos por toda la organización en los cuales la gente se fija para inspirarse; los jefes temporales de equipos de proyecto y de fuerza de trabajo que lideran por un tiempo y después recuperan sus puestos de

---

<sup>22</sup> Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina*. Granica, Argentina, pág. 419.

contribución individual; y las personas que establecen grupos y redes de interés especial y los sacan adelante.

No podemos encajonar a un líder como carismático, autocrático, etc., esto debido a que cada persona es diferente y puede contener características diversas, por ejemplo en una sola persona pueden existir características de un líder carismático a la vez que cuenta con características de un líder visionario. Por ello consideramos que lo mejor es considerar las tres funciones que debe cumplir para generar una organización inteligente más que una tipología estrecha. La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes, de acuerdo con Senge, se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

En la organización inteligente los líderes deben ser:

- Diseñadores: La tarea del líder como diseñador incluye las políticas, estrategias y “sistemas” de la organización. Pero la trasciende. De nada vale diseñar políticas y estrategias que nadie puede implementar porque no las entienda o porque no está de acuerdo con ellas. El diseño requiere lograr que algo funcione en la práctica. La esencia del diseño consiste en ver cómo las partes se articulan para desempeñarse como un todo. Los líderes de organizaciones inteligentes se relacionan con la integración de la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales o, más ampliamente, la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.
- Mayordomo: La función del líder como mayordomo se basa en la “historia de propósito”, esa historia que nos dice de dónde venimos y hacia dónde vamos, y es crucial para la capacidad del liderazgo, ya que define el trabajo de una vida, otorga un horizonte más amplio donde los sueños y metas personales destacan hilos en una travesía larga. Los individuos se comprometen con la tarea de la organización, ya que aquí se refleja también su sentido de propósito.
- Maestro: “Enseñan” a la gente de toda la organización a imitarlos. Los líderes de las organizaciones inteligentes no se limitan a formular estrategias para explotar las tendencias emergentes. Ayudan a la gente a comprender las fuerzas sistémicas que modelan el cambio. El líder como maestro no es alguien que enseña a la gente como alcanzar su visión. Es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica.

Respecto a esto, en “Uniformes y Bordados Cecy”, la dueña de la empresa presenta diferentes características, entre las cuales podemos destacar las siguientes: Como líder diseñador no se ha preocupado por diseñar normas o políticas, simplemente las aplica como se dan las situaciones y por lo tanto, no puede lograr que sus empleadas trabajen realmente en equipo en búsqueda de un objetivo común. En

cuanto al líder mayordomo, no cuenta con una visión propia por lo que es imposible tener una historia de propósito, al igual que no tiene claro hacia dónde va su empresa, porque lo único que le interesa es mantenerla para seguir subsistiendo junto con su familia. Con respecto al líder maestro, no transmite nada a sus empleadas. Como ya se mencionó anteriormente, sólo importa que sepan realizar su trabajo, que ya traigan experiencia en hacerlo, para no perder tiempo en enseñarles. Ni, mucho menos, hacerlas comprender el objetivo de la empresa.

Todo lo anterior origina que no se percibe a la empresa como un sistema, con partes que interactúan tanto en el interior como en el exterior, debido a que cada una de las trabajadoras se encarga de su tarea y nada más, debido a que la dueña así se los pide. Finalmente, en tanto la organización comienza a ser distinguida como un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones humanas, se percibe su carácter lingüístico. La organización, como fenómeno social, se construye con palabras a través de conversaciones.

La capacitación tiene que ver con cambiar regulaciones, normas y supuestos. La dirigente de la microempresa restringe y ordena la conducta a través de normas, incentivos y sanciones. En tanto la capacitación se propone modificar quehaceres y formas de relación entre las personas, también se refiere a roles y valores internalizados. Finalmente esta dimensión cognitiva, que media entre el mundo de estímulos externos y las respuestas de cada uno, involucra la creación de categorías subjetivas bajo órdenes generales de significados que se vuelven tanto objetivamente como subjetivamente reales. Para entender como un aprendizaje se convierte en acción, es necesario preguntarse qué cosas hacen la persistencia y el cambio institucional. En consecuencia, la instalación o la modificación de una práctica organizativa implica trabajar no solamente el desarrollo de nuevas habilidades específicas, sino también con relación a los contextos que mantienen y alimentan esas prácticas.

## **Conclusiones**

Comprender las relaciones con las organizaciones es un aprendizaje relevante. Cualquier sistema de relaciones puede ser explicado como un instrumento, como un campo de interacciones, o sobreviviendo en un ambiente. Es relevante para aprender a usar el potencial educativo de la realidad, para construir organizaciones más eficientes y una sociedad más justa. Y para usar el potencial educativo de las organizaciones hay que revisar las metáforas sobre conocimiento, aprendizaje, educación y organización. Cambiar la realidad, hacer preguntas, profundizar en la experiencia, reflexionar sobre lo hecho, intercambiar puntos de vista, son parte de una misma tarea. La educación es un problema organizativo, Aprender a aprender en las organizaciones implica: Considerar a la organización como un contexto, considerar nuestros propios supuestos sobre organizaciones, ser capaz de darle sentido, reflexionar y organizar la experiencia en pautas comunicables, entender los mecanismos a través de los cuales se construyen o inhiben los aprendizajes individuales y los organizacionales y pensar la educación como programas para

facilitar el aprendizaje en ámbitos reales. Las organizaciones inteligentes necesitan líderes visionarios y carismáticos y de que los miembros de las organizaciones compartan valores y objetivos. Las organizaciones inteligentes no se preguntan ¿Qué patrón debemos seguir? Sino ¿qué queremos lograr y qué necesitamos para llegar ahí? Lo único constante es el cambio. En realidad: una empresa inteligente preserva casi religiosamente su ideología básica, y es muy raro que la cambie los valores básicos de la empresa. Las empresas que aprenden pueden parecer cautelosas y conservadoras, pero no temen comprometerse con grandes metas. Se necesita de una teoría educativa capaz de considerar la dimensión educativa del aprendizaje y una teoría de la organización capaz de considerar las bases cognitivas del hecho organizativo. El conocimiento no es una parte o algo dentro de una organización, sino una propiedad de la actividad de la organización misma. La capacitación no modifica procesos como si fueran componentes de una máquina. Toda capacitación necesita de la revisión de los modelos mentales y supuestos muy arraigados, sobre la realidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Andrew Mayo Y Elizabeth Lank (2003). *Las Organizaciones Que Aprenden (The Power Of Learning): Una Guía Para Ganar Ventajas Competitivas*. Editorial Gestión 2000.Com, España.
- Don Taylor, Jeanne Smalling (1995). *Compita Contra Los Grandes*. Mcgraw Hill, México.
- Gore Ernesto y Diane Dunlap (2008). *Aprendizaje y Organización*, Granica, Argentina.
- Isidoro Montez Gutiérrez. *Desarrollo Humano Directivo*. Editorial Limusa, 1990, México.
- James C. Collins y Jerry I. Porras (1995). *Empresas Que Perduran Built To Last Principios Exitosos De Compañías Triunfadoras* Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Kenneth J. Albert, *Como Iniciar Su Propio Negocio (1992). Lo Que Siempre Quiso Saber Y Nadie Ha Dicho Sobre Los Peligros Y Ventajas De Iniciar Y Administrar Su Propio Negocio*. Editorial, Mcgraw Hill, México.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka, Takeuchi (1999). *La Organización Creadora de Conocimientos: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*, Oxford, México.
- Postman, N, (1976), *Crazy Talk, Stupid Talk*, Decolarte Press, New Cork.
- Ricardo Ricardi y Jorge López (1995). *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*. Ediciones Macci, Buenos Aires Argentina.
- Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, 10ª edición, México.
- Senge, Peter (1999). *La Quinta Disciplina*. Granica, Argentina.

