

Ensayo científico

**LA DIALÓGICA ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Por: Maribel Villavicencio Rivero
(Programa Ciencias Sociales. UNELLEZ-VPA; marib70vr@gmail.com)

Recibido: 20/03/2017
Aprobado: 30/05/2017

Resumen

Este ensayo científico busca establecer criterios acerca de la relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional, utilizando la metodología transcomplejo, en el marco del enfoque hermenéutico-dialéctico. Se internalizó los componentes de la estrategia, como principio táctico y operativo de la comunicación en las organizaciones, la planificación como la racionalización de los procesos modernos de toma de decisión, y el aprendizaje como actividad permanente de entrenamiento y mejoramiento de la capacidad de respuesta de las organizaciones a las demandas internas y externas de las organizaciones. Al hacer la conjunción de la estrategia con la planificación, se da el compuesto de la planificación de la estrategia, en un contexto explícito de aprendizaje como principio de orden y sistematización para la gestión del conocimiento organizacional y para integrar el factor humano a los principios y valores de un mundo transcomplejo, donde la incertidumbre domina los escenarios de diálogo e interacción humana.

Palabras clave: Estrategia; Planificación; Aprendizaje.

**THE DIALOGUE BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND
ORGANIZATIONAL LEARNING**

Abstract

This scientific essay seeks to establish criteria about the dialogical relationship between strategic planning and organizational learning, using the transcomplex methodology, within the framework of the hermeneutic-dialectical approach. The components of the strategy were internalized, as a tactical and operational principle of communication in organizations, planning as the rationalization of modern decision-making processes, and learning as a permanent training activity and improvement of the response capacity of the organizations to the internal and external demands of the organizations. When making the conjunction of the strategy with the planning, the compound of the planning of the strategy is given, in an explicit context of learning as a principle of order and systematization for the management of the organizational knowledge and to integrate the human factor to the principles and values of a transcomplex world, where uncertainty dominates the scenarios of dialogue and human interaction.

Keywords: Strategy; Planning; Learning.



Figura N° 1. Obra de Tomori Dodge, demostrativa de mucho ritmo y formas, con fuertes direcciones, rupturas y retorcimientos, generan connotaciones sobre lo que está ocurriendo en el cuadro. Muy descriptivo del significado de la dialógica en el ámbito del aprendizaje y la conexión entre la idea y el concepto.

Fuente: <http://www.pinturayartistas.com/pintores-contemporaneos-americanos-de-arte-abstracto/>

Introducción a la problemática

En este estudio se analiza la evolución del concepto de planificación estratégica, resultante de la compleja situación intra y extra-organizacional actual, abordando los conceptos organización, entorno y estrategia en cuya red se integra y se refieren los nuevos enfoques en estos espacios y se particulariza en la necesaria relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional en el contexto de la sociedad presente.

El entorno presente se caracteriza por turbulentas transformaciones en las esferas económica, política y social; dicho entorno, se distingue, además, por la presencia predominante y generalizada del enfoque gerencial en todos los sectores de la sociedad. Consecuentemente, las organizaciones conciben su desarrollo como un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad

social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos.

El propósito del presente avance investigativo es establecer criterios críticos acerca de la relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional, utilizando la metodología transcomplejo, en el marco del enfoque hermenéutico-dialéctico. Para desarrollar este interés investigativo, se parte de la adopción de estrategias organizacionales congruentes, según expresa Ackoff (2006), que contemplen la conformación de un sistema reticular y articulado, que le impriman flexibilidad y desarrollen su capacidad de adaptación, constituyen, entonces, imperativos para la consecución del éxito organizacional.

Ante una situación intra y extra organizacional tan compleja, reitera Ackoff (ob.cit.), la práctica de una planificación estratégica adquiere vital

importancia para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, este nuevo escenario también ha condicionado la renovación del concepto de planificación estratégica, para relacionarlo de manera indisoluble y dialéctica con conceptos como el de aprendizaje organizacional.

Por tanto, tratar la evolución del concepto planificación estratégica y su relación dialógica con el aprendizaje organizacional deviene en objetivo sustantivo de esta contribución. El abordaje de este tema compele además a la aproximación de ciertos conceptos clave: organización, entorno y estrategia; porque es en la conexión coherente y en la concatenación recíproca de estos conceptos que se logra el marco referencial en el que se inscriben la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional.

A todas estas, el abordaje de esta indagación se hizo desde el enfoque hermenéutico-dialéctico, partiendo de las técnicas de observación directa y análisis del discurso de contenido teórico; esta profundización de ideas permitió re-significar las categorías estrategia, planificación y aprendizaje. A juicio de Martínez (2015), "...la investigación hermenéutica se vale de una revisión de las partes para reconstruir un todo que sea coherente con el contexto donde estará inmerso el objeto de estudio..." (p.42). La investigación hermenéutica-dialéctica, alcanza su máxima metódica al crear un registro valorativo, desde donde se busca conectar las posturas originarias de los significados con su valoración en el entorno actual, así se describe la vivencia de la postura teórica de los conocedores de la temática que fungen como autoridad, fortaleciendo sus categorías en estudio y brindando una imagen fiel del "mundo de la vida", concepto creado por Edmund Husserl (citado por Martínez, ob.cit., p.40), y se refiere a todos los actos culturales, sociales e individuales a los cuales nuestra "vida" no puede sobrepasar.

La hermenéutica-dialéctica, en este aspecto, indaga y genera re-significación de conceptos que influyen en el mundo de la vida, recalando la información y el conocimiento, como condiciones para que cada persona tome su visión de los hechos y situaciones que le dan movimiento a la realidad.

Desarrollo Argumentativo

La influencia del paradigma sistémico subyace en la concepción y conceptualización de la organización como entidad. La organización constituye *un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos (sistema finalista); en constante intercambio de recursos con su entorno (sistema abierto); que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos (sistema cibernético); integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas (sistema jerárquico).*

Por su parte, la organización como una asociación consciente, expone Beltrán (2003), de carácter cooperativo, se distingue por las siguientes características: existencia de unos objetivos; presencia de una autoridad; jerarquía y funciones de los miembros; distinción entre miembros y no miembros; diferenciación entre la organización y sus miembros; tendencia a perpetuarse; creación de procedimientos de actuación nuevos; y existencia de problemas de distribución.

Desde una perspectiva, que resalta su dimensión eminentemente humana, Beltrán (ob.cit.), argumenta que la organización, como *centro social, es productora de valores y ética, basándose en la interrelación e interdependencia armónica y sinérgica de recursos humanos, materiales, financieros e informacionales, de procesos y acciones estratégicas, tácticas y operativas, sustentada en cuatro procesos cardinales – planificación, organización, dirección y control– para la consecución de objetivos comunes de sostenibilidad e integridad, en concordancia con su entorno. La interacción organización-entorno, observable en la representación -entrada-proceso-salida-, es constante y dinámica en la gerencia moderna; por consiguiente, los resultados obtenidos por la organización están condicionados precisamente, por la influencia de esos factores exógenos -culturales, tecnológicos, educacionales, políticos, legales, sociales y económicos-concretos en determinadas circunstancias históricas.*

El entorno que se caracteriza entonces por la multidimensionalidad y la interdependencia, Beltrán (ob.cit.), argumenta que es la interactividad y la interretroactividad de cada uno de sus componentes, la que deviene en un todo organizado inseparable de las organizaciones “unidades complejas”. Así, la organización desarrolla su autonomía y define su identidad en dependencia de su entorno y de su propia cultura.

En palabras de Beltrán (ob.cit.), el primero alude a “un medio social general, que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada” y el segundo a “un medio específico, que afecta a organizaciones individuales directas” (p.23).

Afrontar la incertidumbre del entorno, sea del genérico o el específico, implica la elaboración de una estrategia que contemple las complejidades inherentes a sus propias finalidades. Por tanto, el éxito organizacional dependerá de la flexibilidad y adaptabilidad del sistema, y de su capacidad de activación y movilización de recursos para responder congruente, equilibrada y factiblemente a las nuevas necesidades sociales surgidas por las cambiantes condiciones ambientales.

En otro aspecto, aparece la figura de la estrategia, que representa la adaptación de la organización a su entorno, delimitando las decisiones y acciones a un período de tiempo específico. Para esto, deben considerarse los siguientes factores críticos: el estado del sistema (organización) en relación con su entorno; los posibles cambios en el estado del sistema (organización); y los efectos que las decisiones pueden tener en el sistema (organización).

En este sentido, como bien apunta Morin (1996), la estrategia “elabora un escenario de acción a partir del examen de las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades y las improbabilidades” (p.55). En concordancia, la organización debe asumir una actitud activa, anticipadora, abierta al cambio y fundamentalmente, una actitud crítica. Con relación a la definición de estrategia se plantea que en la literatura la pluralidad de definiciones de este concepto, su análisis permite identificar dos corrientes principales.

Por consiguiente, asumir esta orientación como es el caso, significa concebir la estrategia de la organización convertida en un espacio de aprendizaje, como la guía en la que se definen las acciones, el modelo de decisiones coherente, unificado e integrado para el logro de los objetivos establecidos y el medio para desarrollar las capacidades y competencias organizacionales que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo, determinada por la interrelación de tres elementos clave: el entorno con sus amenazas y oportunidades; los recursos organizacionales; y las aspiraciones de sus directivos.

Debe destacarse, que la estrategia también, en expresión de Varios autores (2008), se define sobre la base del campo de actuación de la organización, es decir, el conjunto de actividades o negocios actuales y futuros de la organización. Se define actualmente por la combinación producto-mercado-tecnología y el ámbito de actividad de la organización se define por una cartera de negocios o de actividades.

En concreto, el conjunto de recursos de todo tipo y de habilidades actuales y potenciales que posee y domina la organización, es lo que caracteriza a la estrategia moderna. El desarrollo de estas capacidades permitirá alcanzar los objetivos, y hará a la organización competente.

Todos aquellos elementos de la organización capaces de proporcionarle una posición ventajosa frente a los competidores. Se trata de ir más allá de hacer bien las cosas: la organización debe intentar hacerlo mejor que las otras organizaciones que participan en la misma actividad, debe aprovechar las ventajas competitivas de que dispone. Esta ventaja competitiva estará determinada por la posesión de algunos recursos o competencias clave.

En este aspecto, es importante destacar la sinergia, la cual busca un equilibrio entre el ámbito de la actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas, porque estos tres componentes no son dependientes. Estos componentes se orientan a las capacidades distintivas y a las competencias nucleares de la organización y ello acentúa su relación con el aprendizaje estratégico organizacional.

La estrategia, ya desde un aspecto corporativo, tomando ideas de Ackoff (ob.cit.), destaca los componentes de integración de la organización con el entorno, centrándose en la elección de las distintas actividades de la organización y la combinación más adecuada de estas. Una acotación que resulta importante es la que presentada por Senge (2005), refiriéndose al nivel de concientización y compromiso que debe lograrse en la organización al asumir una determinada estrategia. Cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia.

Consecuentemente, la correcta puesta en práctica de la estrategia seleccionada exige que se proporcionen las condiciones estructurales e instrumentales, y el aseguramiento del control de la ejecución y de su validez. En particular, en esta fase de implementación, se insertan los procesos de planificación, organización y control del ciclo gerencial.

Por otra parte, la categoría planificación, constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito.

La planificación, a juicio de Azócar (2016), en el ámbito gerencial, se aprecia como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones, y explica, además, que "...la planificación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados" (p.43). Por consiguiente, como el propio autor asevera, "la planificación está asociada de esta manera a un análisis racional".

La planificación, a todas estas, requiere la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su

entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

La combinación estrategia-planificación, da el concepto compuesto de planificación estratégica, la cual surge con gran fuerza en la década de los años 60 del pasado siglo, debido al éxito del libro "Estrategias corporativas" de Ansoff (1965). Éste autor, refrenda Azócar (ob.cit.), aborda un concepto que tras treinta años de auge ha visto su declive, convirtiéndose en objeto de fuertes críticas y núcleo de un debate que involucra los conceptos gestión estratégica y pensamiento estratégico.

A todas estas, la planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite - grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo. En concreto, la planificación estratégica, desde el argumento de Ackoff (2006, ob.cit.), se da en el marco de un proceso de identificación y establecimiento de objetivos y metas en la organización. La sistematización de procesos que posibilitan la consecución de las metas y objetivos de una organización; además de enunciar los cinco pasos generales en que se basa el proceso: definición de metas y objetivos, análisis situacional, consideración de alternativas, implementación y evaluación, que resultan muy pertinentes.

La importancia e imbricación del entorno y la planificación estratégica se evidencia la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas en combinación con otros datos relevantes que faciliten los procesos de decisión para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.

En un aspecto concreto, la planificación estratégica, en apreciación de Corredor (2007), se concibe como un conjunto de procesos acometidos para desarrollar un rango de estrategias que contribuirán a lograr la dirección organizacional, promoviendo "... un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano, las cuales se han denominado programación estratégica" (p.34).

En este sentido, algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones han transformado la planificación estratégica en la disciplina gerencial vital que necesita ser. Lo que sí parece incuestionable y compartido por algunos autores es el planteamiento en relación a que los enfoques tradicionales de la planificación estratégica son ineptos para orientar las necesidades de planificación en entornos competitivos dinámicos como los actuales.

Conclusión

La necesidad de enfoques alternativos para la reconcepción de la planificación estratégica, ha motivado la exploración de la noción de aprendizaje como planificación. La planificación de la estrategia mediante contextos explícitos de aprendizaje si bien no es un concepto nuevo, sólo recientemente se ha convertido en terreno fértil de interés con el crecimiento de enfoques como el aprendizaje organizacional, el capital intelectual, y la gestión del conocimiento.

Por supuesto, como plantea Corredor (ob.cit.), este nuevo enfoque resulta lógico en los actuales entornos dinámicos donde la capacidad para el aprendizaje estratégico por medio del pensamiento estratégico innovador y divergente pensamiento que, debido su complejidad, busca a la vez, la distinción y la unión” y la asunción del desafío de la incertidumbre, que es más conveniente que la planificación estratégica conservadora y convergente, se convierte en clave para la creatividad y la sustentabilidad de la ventaja competitiva.

Esto se inserta en un escenario, donde es cada vez más evidente que toda organización tendrá que acrecentar su dimensión de aprendizaje; porque, el progreso del modelo de aprendizaje ampliamente difundido “coincide con el de innovación de todos los ámbitos de la actividad humana.

Por consiguiente, esta relación entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional pudiera sustentarse en el principio dialógico, enunciado por Morin (ob.cit.), que une

dos nociones que, si en sus prístinas concepciones se asumieron como excluyentes, hoy resultan indisolubles en y por la misma compleja realidad intra y extraorganizacional.

Particularmente, el aprendizaje circunscrito a la organización se concibe como el proceso de ganar conocimiento y desarrollar habilidades que nos potencian para comprender y así actuar efectivamente dentro de las instituciones sociales. Senge (ob.cit.), especifica que el aprendizaje organizacional no es la obtención de información; “...el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño” (p.324). Aprendizaje que consolida el sentido de pertenencia a una misma comunidad de conocimientos, vista así, la organización promueve la confianza y el intercambio y estimula el deseo de aprender en cada una de las estructuras organizacionales; permitiendo mantener un estado de consonancia, equilibrio cognoscitivo y consistencia, y lograr una actuación uniforme y coherente en función del objetivo organizacional común.

Desde esta perspectiva, que asume la relación dialógica del proceso de planificación estratégica con el aprendizaje organizacional, la cultura se convierte en variable crítica. Se trata de una creación eminentemente social, producto del devenir histórico y de la interacción e interrelación activa entre los individuos y entre estos y el mundo. Tiene un marcado carácter orientador y cohesionador en los diversos planos en que los individuos desarrollan su actividad (individual o grupal) y se integra en el sistema de regulación de la propia personalidad del individuo; por lo que el sujeto deviene agente activo en el desarrollo y fomento de la cultura.

En este sentido, el aprendizaje, como un factor que garantiza la continuidad y supervivencia del colectivo, regula y orienta la actitud de los individuos al determinar sus comportamientos como resultado de un proceso activo de interiorización, apropiación, asimilación, aprehensión y aprendizaje de un conjunto de normas, valores, concepciones y significados compartidos, resulta clave entonces la asunción e

inserción coherente de la planificación estratégica en la cultura organizacional, en esa cultura del aprendizaje. Una cultura que en el presente, se construye necesariamente, con base más en el modelo de la creatividad y la renovación que en el modelo de la permanencia y la reproducción, lo que acentúa el valor del aprendizaje como contrapartida lógica de la inestabilidad permanente que suscita la propia cultura de la innovación, la que compele a las sociedades del siglo XXI, con un importante desafío; armonizar la cultura de la innovación con una visión a largo plazo, que significa la necesidad y desarrollo de una visión y pensamiento estratégicos y la planificación como imperativo organizacional.

Como conclusión se puede establecer que la activa participación de todos en el proceso de planificación estratégica visto como una tarea cooperativa, de decisión, creadora y de aprendizaje requiere una diferenciación de los miembros de la organización que se ajuste a sus aptitudes y a sus inclinaciones hacia determinada actividad, que aproveche la actitud positiva hacia dichas actividades y contribuya al fomento y articulación de competencias que tributen a la comprensión, solución y satisfacción conjuntas en ese diálogo desarrollador.

Recomendaciones

En este sentido, la planificación estratégica implica la aprehensión, construcción y aplicación de “conocimientos descriptivos, conocimientos en materia de procedimientos, conocimientos explicativos y conocimientos relativos a los comportamientos, tanto de la organización y su entorno, ante la necesidad de promover un conocimiento susceptible de captar los problemas globales y fundamentales para insertar en éstos los conocimientos parciales y locales, y la permanente necesidad de “Aprender a aprender” que significa aprender a reflexionar, dudar, adaptarse con la mayor rapidez posible y saber cuestionar el legado cultural propio respetando los consensos, es decir, la necesidad de desarrollar un pensamiento crítico hacia la organización y acrecentar las relaciones de dependencia responsable hacia la organización y la sociedad.

Por consiguiente, se sugiere que el aprendizaje estratégico organizacional, sea concebido como la relación secuencial, cíclica e iterativa de cuatro pasos claves: aprender, focalizar, alinear y ejecutar; imbrica aprendizaje, estrategia y liderazgo en un solo proceso que contribuye a desarrollar la capacidad para repensar la naturaleza de la organización, convertida en un espacio de aprendizaje, y su actual postura estratégica, que involucra a todos los miembros en el proceso formal de planificación estratégica y desarrolla el pensamiento estratégico, el diálogo, la comprensión, la actitud positiva y el compromiso en un marco de comunicación y cultural asertivo.

Referencias

- Ackoff, R. (2006). *Planificación de la empresa del futuro*. México, Editorial Limusa.
- Ackoff, R. (1965). *Estrategias corporativas*. México, Fondo de Cultura económica.
- Azócar, R. (2016). *La planificación estratégica en la transmodernidad*. Caracas, Ediciones Abril.
- Beltrán, M. (2003). *La realidad social*. Madrid, editorial Tecnos.
- Corredor, Julio (2007). *La planificación*. Caracas, Editorial Vadell Hermanos.
- Martínez M., M. (2015). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. México, 7^{ma}. Edición, Editorial Trillas.
- Morin, E. (1996). *La Nueva Reforma*. Buenos Aires, Editorial Visión.
- Senge, P. (2005). *La organización inteligente*. Madrid, Editorial Granica.
- Varios autores (2008). *Estrategia en el siglo XXI*. Barcelona, España, Editorial Deusto.