

# **Clausura cognitiva y debilitamiento organizacional: un estudio desde la perspectiva de sistemas complejos**

## **Resumen**

**El artículo presenta resultados de investigación sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional en pequeñas y medianas organizaciones en Argentina. La investigación se fundamenta en aportes teóricos del aprendizaje organizacional y los sistemas complejos, y se desarrolla desde una metodología cualitativa de estudio de caso, con apoyo en la teoría fundamentada y los principios de modelización de sistemas complejos. Se exponen elementos relativos a la modelización de un patrón de debilitamiento progresivo de las capacidades funcionales y cognitivas de la organización. En ese marco caracterizamos un conjunto de aspectos dinámicos y estructurales de diversa escala que, a la vez que presentan cambios significativos en el transcurso de los procesos de aprendizaje organizacional, muestran un papel relevante como parte del fenómeno que denominamos debilitamiento organizacional difuso.**

***Palabras clave:* aprendizaje organizacional – rutinas defensivas - sistemas complejos**

## **INTRODUCCIÓN**

Numerosas perspectivas contemporáneas de la organización permiten sostener que las situaciones de malestar, dificultad y conflicto relativas a los equipos de trabajo y a las relaciones entre sectores, a la vez que se manifiestan como inherentes a la vida organizacional, se presentan como factores motorizadores del cambio, la innovación y el aprendizaje en la organización.

Ahora bien, las situaciones de quiebre o ruptura en la medida que no son abordadas de manera oportuna y sistemática, desencadenan patrones de clausura cognitiva entre los diversos subgrupos y devienen en fenómenos progresivos de debilitamiento de las capacidades funcionales y cognitivas de la organización.

El presente trabajo se plantea en continuidad con desarrollos precedentes de la ciencia acción y otros posteriores, los cuales pusieron en evidencia el papel de las rutinas defensivas como obstáculo crucial para el aprendizaje organizacional, y sugirieron su arraigo en factores tanto individuales como organizacionales.

Con apoyo en fundamentos y recursos de modelización de sistemas complejos, presentamos una conceptualización integrada y sistémica de la diversidad de aspectos dinámicos y estructurales participantes en tales procesos.

Los aportes de los sistemas complejos, a la vez que se presentan en continuidad teórica y epistemológica con las perspectivas del aprendizaje organizacional mencionadas, se ofrecen como recurso de mapeo sistemático de los elementos y relaciones relevantes involucrados en los procesos de aprendizaje organizacional.

## **PERSPECTIVA TEÓRICA**

Para este artículo se presentan antecedentes relativos al Aprendizaje Organizacional (AO) y a las perspectivas de Sistemas Complejos (SC), ambos apelados por su relevancia para el abordaje sistemático del fenómeno en estudio. Respecto al AO exponemos primeramente antecedentes que tomamos como base para el enfoque de la investigación, seguido de los que señalan la diversidad de aspectos participantes que hacen tanto a las posibilidades como a los impedimentos del aprendizaje en la organización.

### *Aprendizaje Organizacional*

El interés por la problemática del conocimiento como factor de creación de valor económico y social, y el desarrollo de capacidades de aprendizaje e innovación es abordado y desarrollado desde hace varias décadas por un amplio abanico de perspectivas, entre ellas el AO. Los trabajos de Argyris y Schon en los años setenta, seguidos por Senge, en los noventa

dan lugar a una línea de estudio con foco en aspectos interaccionales, comunicacionales, socioafectivos y cognitivos vinculados a la problemática del aprendizaje en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995; Flores, 1997; Rojas, 1999; Gore, 2003, 2006). Trabajos más recientes que abordan la problemática en el contexto latinoamericano enfatizan el necesario carácter situado, práctico, agencial e interaccional del conocimiento y el aprendizaje, y señalan de distintas maneras una diversidad de aspectos participantes (Castañeda-Zapata, 2015; Krieger, 2015; Gómez Rodríguez, 2016; Rueda-Fierro & Acosta-Andino, 2016; López-Zapata, García-Muiña, & García-Moreno, 2016; Fassio & Ruty, 2017).

En ese marco de antecedentes que tomamos como punto de partida de nuestra investigación, se advierte sobre el papel que juegan los modelos mentales, las rutinas defensivas y las dificultades comunicacionales como obstáculo crucial al aprendizaje eficaz. A la vez que postulan que las rutinas defensivas arraigan tanto en aspectos individuales como organizacionales, sostienen que los procesos de AO involucran la consumación de cambios correlacionados a diversos niveles, con inclusión de aspectos inherentes a las modalidades comunicacionales, a los modos de puntuar los acontecimientos y a las configuraciones que asumen los contextos sociales (Argyris, 2001; Senge, 1990; Gore 2003, 2006). El AO es considerado también en estrecha relación con la capacidad de transformar las situaciones de quiebre o ruptura en innovaciones eficaces del diseño organizacional (Rojas, 1999; Flores, 1997); no obstante se constata que tales experiencias de quiebre, de no mediar abordaje sistemático, tienden a encubrirse y a operar de manera disfuncional y subyacente en la dinámica organizacional cotidiana.

La problemática sobre las rutinas defensivas ha sido ampliamente valorada, y sigue advirtiéndose en estudios contemporáneos en diversos ámbitos, incluso en propuestas de desarrollo de escalas empíricas para medirlas (Yang, Secchi y Homber, 2017). En general las incapacidades para el AO –que lo dificultan o entorpecen - han sido tratadas como un tema secundario, pero estudiarlas resulta de vital importancia dado que si no se identifican y se superan, el aprendizaje en las organizaciones será deficiente y estará plagado de errores desde su generación hasta su generalización (Gómez-Romero, Villarreal-Solís y Villarreal-Solís, 2015).

### *Sistemas complejos*

Resultan relevantes para nuestro estudio, en primer lugar, las perspectivas constructivistas de sistemas complejos, cercanas a los fundamentos del pragmatismo epistemológico (García, 2000, 2006; Le Moigne, 1990a, 1990b, 1993; Rodríguez Zoya & Roggero, 2014) y, complementariamente con ello, un conjunto de fundamentos teóricos que

con importante apoyo en las teorías del caos y la crítica autoorganizada se ofrecen desde las denominadas ciencias de la complejidad.

En el proceso de inteligibilización de un sistema complejo es preciso considerar que su estructura está conformada por elementos heterogéneos, si bien articulados de manera no descomponible en un marco de diversos niveles de organización; tales niveles se estructuran bajo principios de autosimilitud e iteración recursiva, de manera que se conforman en configuraciones de componentes, las cuales a su vez son componentes de configuraciones de mayor escala. Tales niveles y escalas, a la vez que se constituyen bajo distintos principios de funcionamiento interno semiautónomo, establecen entre sí diversos grados de jerarquía, autonomía e interacción recíproca (Bateson, 2002; Le Moigne, 1997; García, 2006; Reynoso, 2006; Samaja, 2008). Cada nivel constituiría una fase semiautónoma potencial en la cadena de secuencias que explican los fenómenos de transición entre estados del sistema (García, 2000; 2006; Vargas & Audisio, 2009; Cruz, 2012).

Respecto a los supuestos dinámicos involucrados en la modelización del patrón aquí expuesto, resultan particularmente relevantes las nociones de estado estable, propiedad emergente, patrón auto organizado, y causalidad circular. La noción de estado tiene un papel relevante en la perspectiva de sistemas complejos, dado el interés central por la problemática de la estabilidad y el cambio; dicha noción tiene en dos sentidos al menos, un componente significativamente dinámico. Por un lado, los estados estables son sólo una instancia temporal en la trayectoria de los sistemas, que alterna con instancias de cambios de estructuras; por otro lado los estados estables involucran en sí mismos una condición dinámica y activa del sistema asociada a la noción de homeostasis (García, 2006; Reynoso, 2006).

El concepto de emergencia, en el sentido que proviene de las aportaciones de la biología y la teoría de sistemas, puede establecerse como un fenómeno de afloramiento de propiedades en niveles más altos de una estructura jerarquizada, que si bien resultantes aquellas de la interacción de elementos pertenecientes a los niveles inferiores, no resultan deducibles de las propiedades de estos elementos (García Azconobieta, 2005).

## **METODOLOGÍA**

En el marco de una investigación que tiene por objeto inteligibilizar el por qué y cómo se producen o no se producen los procesos de aprendizaje organizacional, la estrategia metodológica se focaliza en el mapeo y seguimiento de procesos de afrontamiento de problemas (quiebres) y la identificación de condiciones intervinientes en los fenómenos de aprendizaje organizacional, y se desarrolla en base a un detenido análisis de prácticas de

asistencia técnica en procesos de cambio y aprendizaje en pequeñas y medianas organizaciones.

En términos generales, la estrategia central de la investigación se basa en el seguimiento y reconstrucción de distintos procesos específicos de aprendizaje organizacional. Sostenido en ejes de registro y comparación, en el seguimiento y reconstrucción de tales procesos se atiende tanto a las condiciones de logro o no logro como a las distintas circunstancias de avance y bloqueo en su evolución.

La investigación, de enfoque cualitativo, se plantea bajo la modalidad de diseño de estudio de casos contemporáneo (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009; Neyman & Quaranta, 2007; Fassio, 2018), y apela -de manera complementaria- a fundamentos y procedimientos de la teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 2002), de la ciencia acción (Schon, 1992; Rojas, 1999; Argyris, 2001) y de la perspectiva constructivista de sistemas complejos (García, 2006; Le Moigne, 1990a; Rodríguez Zoya & Aguirre, 2011).

El estudio tiene alcance descriptivo y explicativo. El diseño es de casos múltiples, siguiendo –más que la representatividad - el propósito de explorar y definir el fenómeno y su contexto, así como la búsqueda de comparaciones, regularidades y recurrencias, y una comprensión holística y contextual de los procesos en estudio a los fines de hacer generalizaciones analíticas (Fassio, 2018). Se focaliza particularmente en el análisis detenido de las prácticas de cambio y aprendizaje organizacional llevado adelante en organizaciones del sector privado, público y social, en el marco de un programa de investigación iniciado en 2010.

Se trata de casos de cambio originados por organizaciones que demandan por propia iniciativa apoyo y asistencia técnica profesional. La modalidad de asistencia técnica y aprendizaje situado es diseñada para abordar demandas de mejoramiento interno en torno a la efectividad en la tarea, el clima de trabajo y el desarrollo de los equipos de conducción. Su objetivo fundamental consiste en el fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje organizacional como respuesta a los desafíos del contexto actual.

La selección de los casos se ha realizado considerando: la accesibilidad en virtud de los acuerdos de cooperación con el equipo de asistencia técnica, las posibilidades de seguimiento longitudinal de los procesos de cambio y aprendizaje, y las similitudes estructurales y de condiciones del proceso de asistencia técnica.

La indagación empírica se realiza mediante el diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas a protagonistas institucionales y referentes de asistencia técnica participantes de los procesos de cambio y aprendizaje organizacional planeado y asistido

llevado adelante en los casos de estudio. Las entrevistas - individuales y grupales- tienen lugar en cuatro circunstancias distintas en el transcurso del proceso de cambio y aprendizaje organizacional: 1) etapa diagnóstica, 2) etapa de avance e implementación, 3) circunstancias de impedimento o dificultad en el proceso y, 4) situaciones de logro.

Un aspecto relevante en el proceso de indagación refiere a la exploración guiada de los trasfondos tácitos de acción y observación de técnicos y protagonistas institucionales. Esta es llevada a cabo por el investigador como parte del análisis de las prácticas, con apoyo en recursos de la ciencia acción (, Argyris & Schon, 1978; Schon, 1992) que toman como punto de partida la identificación de experiencias de singularidad, conflicto o incertidumbre. En base a ello, la exploración se orienta a los trasfondos operantes de observación valoración y decisión, a través de repreguntas que apuntan a la caracterización de las situaciones significativas y a la explicitación de distinciones operacionales y nociones particulares expresadas. Los datos así generados, son en parte profundizados y ampliados por el investigador en instancias de indagación cruzada, en las que participan técnicos y protagonistas de manera conjunta.

El análisis de datos y el desarrollo conceptual se realiza particularmente mediante instancias de codificación, muestreo teórico y comparación constante propios de la teoría fundamentada y la modelización de sistemas complejos (Armatte, 2005; García, 2006; Rodríguez Zoya & Roggero, 2014). Complementariamente con ello, se apoya en sistemas de matrices de datos (Samaja, 2008) en tanto se brinda como recurso pertinente para la organización, definición y representación articulada de niveles, dimensiones, subdimensiones y estados relevantes.

En cuanto a previsiones de fiabilidad y validez, el desarrollo de la investigación ha contemplado la utilización de distintas fuentes de información complementarias en el proceso de recogida de evidencia, siguiendo el principio de triangulación. Se ha realizado triangulación de fuentes de datos incluyendo entrevistas individuales y grupales con participación cruzada de protagonistas institucionales y responsables de asistencia técnica, y, revisión documental de registros internos, informes de caso y protocolos de demanda. En atención al mantenimiento de la cadena de evidencia, los elementos de referencia empírica han sido registrados y clasificados en soporte informático (Atlas ti) para facilitar el análisis y garantizar la fiabilidad general del estudio. Asimismo se realizaron previsiones para la confirmabilidad por parte de actores involucrados en la investigación.

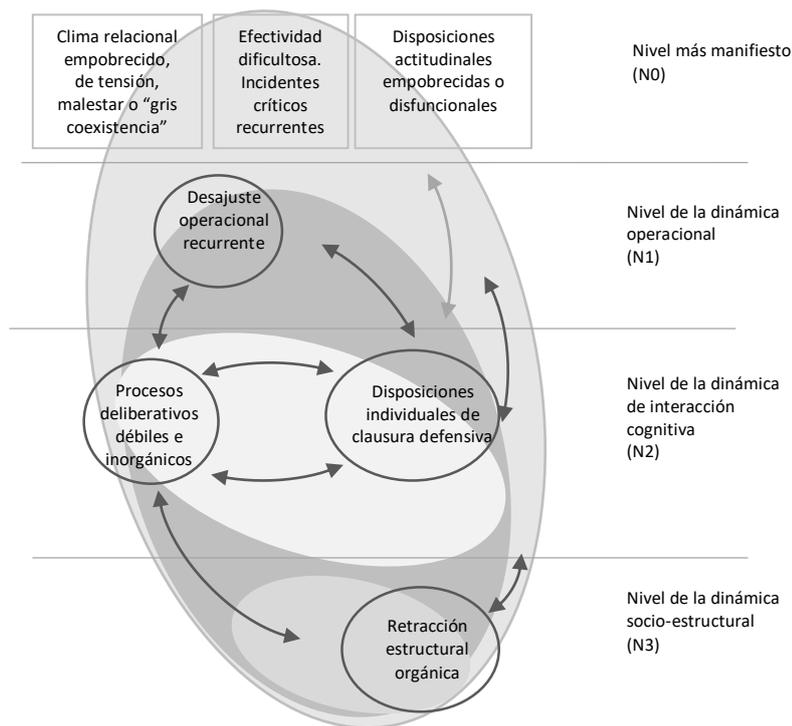
## RESULTADOS

A continuación se exponen diversos elementos que hacen a la modelización del fenómeno que caracterizamos en términos de Estado de Debilitamiento Organizacional Difuso. El análisis de los casos estudiados nos ha llevado a identificar un conjunto de elementos de diverso carácter que, a la vez que presentan cambios significativos en el transcurso de los procesos de aprendizaje organizacional, muestran un papel relevante como parte del fenómeno que denominamos debilitamiento organizacional difuso.

Cabe aclarar que, si bien el desarrollo de la investigación nos ha permitido avanzar en gran medida en la caracterización de los distintos componentes del fenómeno en términos de especificaciones categoriales, propiedades y subdimensiones respectivas, tales especificaciones no son expuestas en este trabajo por razones de espacio.

Otra aclaración que cabe realizar, es que en la presente exposición de resultados se incluyen tanto elementos de carácter predominantemente descriptivos, -tales los fenómenos que se describen al interior de cada nivel-, como elementos interpretativos, involucrados en la diferenciación de los distintos niveles, en la atribución de los diversos fenómenos a los niveles respectivos, y en la suposición de relaciones de causalidad circular entre los diversos elementos expuestos. Los fundamentos de tal inclusión se aluden en el apartado metodológico.

El Debilitamiento Organizacional Difuso puede ser caracterizado como un estado de una determinada unidad socio funcional, en el que se conjugan ciertas manifestaciones de malestar, tensión y dificultad operacional, con la emergencia de determinados patrones de comportamiento disfuncional a distintos niveles de observación del sistema organizacional. El análisis del fenómeno a la luz de fundamentos de autoorganización permite, a la vez que discriminar distintos niveles de análisis, inferir relaciones de interdependencia y causalidad recíproca entre los diversos elementos participantes. La **Figura 1** muestra una primera aproximación representativa del fenómeno, el cual se caracteriza con mayor detalle en los apartados siguientes.



**Figura 1:** El Estado de Debilitamiento Organizacional Difuso como fenómeno autoorganizado, con arraigo en los distintos niveles de observación del sistema  
*Fuente:* elaboración propia

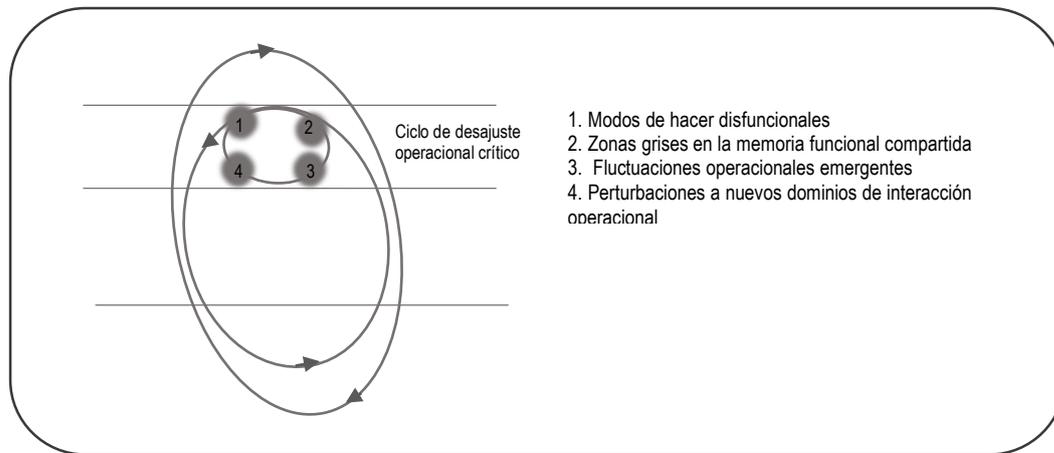
*Caracterización de los fenómenos que a distinto nivel conforman el patrón de clausura cognitiva*

A continuación, caracterizamos con mayor detalle los fenómenos que, con arraigo en los distintos niveles del sistema, constituyen de manera interconectada el Estado de Debilitamiento Organizacional Difuso.

- El nivel manifiesto emergente (Nivel 0):

En el nivel emergente, más sensible a los actores, se presentan manifestaciones de empobrecimiento funcional que hacen tanto al entendimiento y eficacia conjunta como al clima de relaciones y a las disposiciones actitudinales puestas en juego. En cuanto a las disposiciones actitudinales, hay una significativa presencia de disposiciones de indiferencia, rebeldía, simulación o disputa, en detrimento de manifestaciones cotidianas de colaboración y compromiso con el resultado en común. En lo que hace a la calidad de tarea y al entendimiento funcional entre los individuos y los grupos, se verifica una importante dificultad en la disminución de incidentes críticos recurrentes y en la superación de brechas de conformidad operacional.

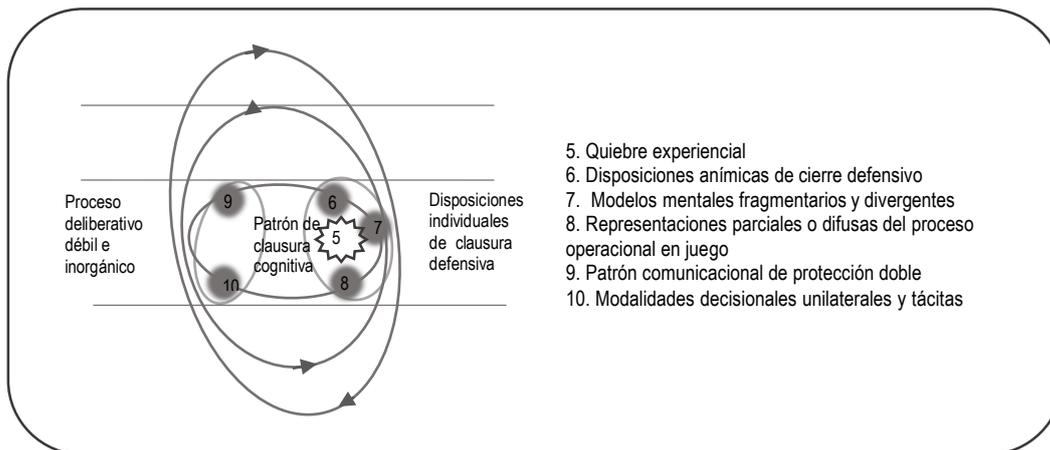
- El nivel de la dinámica de interacción operativa (Nivel 1), cuyos elementos significativos se representan en la **Figura 2**, y se detallan a continuación.



**Figura 2:** Elementos significativos en el Nivel de la Dinámica Operacional  
*Fuente:* elaboración propia

El análisis a Nivel de la Dinámica Operacional muestra un cierto patrón de desajuste operacional crítico y recurrente entre individuos o sectores, en las que ciertos *modos de hacer disfuncionales* (1) puestos en juego, se refuerzan mutuamente con el debilitamiento de claridades en el diseño operacional y la conformación de *zonas grises en la memoria funcional compartida* (2). En ello tienen lugar *fluctuaciones operacionales emergentes* (3) asociadas a variaciones entre la sujeción a la norma formal o informal, o bien determinados modos de hacer concebidos y sostenidos de manera unilateral y tácita que se corresponden con esquemas de acción inorgánicos y representaciones parciales o difusas del proceso operacional en juego. Estas fluctuaciones operacionales, a la vez que tienden a propagar *perturbaciones a nuevos dominios de interacción operacional* (4), se retroalimentan de manera recíproca con el incremento de zonas indeterminadas en la memoria compartida y de modalidades decisionales unilaterales y tácitas.

- El nivel de la dinámica de interacción cognitiva (Nivel 2), cuyos elementos significativos se representan en la **Figura 3**, y se detallan a continuación.



**Figura 3:** Elementos significativos en el Nivel de la Dinámica de Interacción Cognitiva  
*Fuente:* elaboración propia

Dadas determinadas condiciones de tensión crítica emergentes de la interacción funcional, las fluctuaciones producidas han provocado movilizaciones en la dinámica anímico subjetiva de los actores, provocando situaciones de *quiebre experiencial* (5) y desencadenando cambios a partir de ello, en el Nivel de la Dinámica de Interacción Cognitiva (Nivel 2).

Las circunstancias experienciales de quiebre, al no encontrar un canal adecuado de entendimiento e innovación satisfactoria, se han transformado en actitudes cristalizadas de desconfianza y comportamiento defensivo, en *disposiciones anímicas de cierre defensivo* (6) y en *modelos mentales fragmentarios y divergentes* (7) de interpretación de la circunstancia.

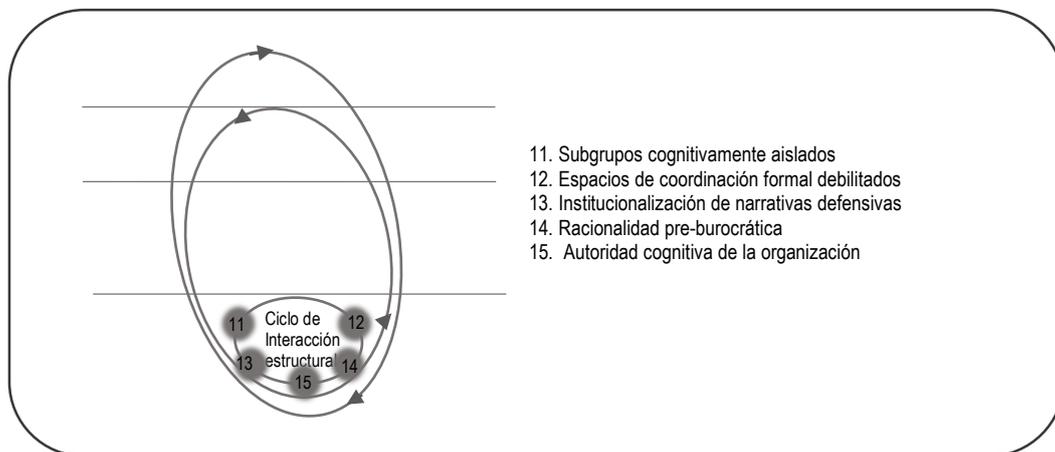
Estos modelos mentales contrapuestos y fragmentarios de interpretación de la realidad, que atañen tanto al plano personal, como al operacional, vincular y organizacional, son alimentados de manera cotidiana en el marco de rutinas conversacionales privadas que tienen lugar al interior de los subgrupos en tensión. Como contraparte, las dificultades comunicacionales que tuvieron lugar en los primeros intentos de entendimiento en torno a las tensiones operacionales, han devenido en la puesta en juego de un *patrón comunicacional de protección doble* (9), en el que a la vez que los protagonistas en tensión dejan de hablar fluidamente entre sí, pasan a hablar “del otro” en sus contextos su grupales de confianza.

La comunicación entre los protagonistas en tensión asume modalidades que oscilan entre juegos conversacionales de carácter confrontativo, persuasivo-ingenuo, o cortés-evitativo. En estos juegos de conversación evitativa, que pasan a jugar un papel preponderante en la consolidación del patrón de clausura cognitiva, los actores evitan entre sí manifestarse acerca de lo que realmente perciben, piensan, quieren, hacen y sienten en torno a los temas en tensión. En cuanto a los juegos conversacionales privados al interior de los subgrupos, una gran parte de ellos no tienen por objeto el aporte de soluciones a la situación problemática, sino la

manutención del buen autoconcepto personal y la construcción de lealtades interpersonales de protección mutua. En el marco de estas rutinas de conversación privada, juegan un importante papel las narraciones cotidianas sobre incidentes y eventos inquietantes. Estas aportan a la consolidación de juicios diversos referidos al carácter de los acontecimientos, a los actores en cuestión, a las reglas del contexto y a los futuros disponibles.

En tanto, las circunstancias de quiebre experiencial que desencadenaron la conformación del patrón de clausura cognitiva, tienden a quedar invisibilizados y a operar de manera de manera encubierta como núcleo de perturbación operante respecto a los modelos mentales y los patrones comunicacionales puestos en juego.

- El nivel socio-estructural (Nivel 3), cuyos elementos significativos se representan en la **Figura 4**, y se detallan a continuación.



**Figura 4:** Elementos significativos en el Nivel de Socio estructural  
Fuente: elaboración propia

Las perturbaciones y tensiones producidas en la dinámica anímica y conversacional, superados ciertos niveles de tensión crítica, han producido reacomodamientos en la red de nodos conversacionales, desencadenando con ello reconfiguraciones interactivas en elementos que hacen al Nivel Socio Estructural de la cognición organizacional, tales como el diseño estructural y la dinámica de autoridad cognitiva.

A nivel socio estructural, se han conformado *subgrupos cognitivamente aislados* (11), que en tanto operan como nodos cerrados de interpretación, decisión y tratamiento de problemas, sustituyen de facto al diseño estructural requerido para el funcionamiento articulado y orgánico de los diversas áreas funcionales. Estos nodos pueden conformarse como fronteras definidas entre los sectores funcionales, o bien extenderse de manera irregular en circuitos de lealtades informales que cobran alcance inter funcional e inter jerárquico.

En el marco de esta configuración estructural emergente, los actores han de regular sus modos de hacer, no acorde a procesos ni roles formalmente establecidos, sino en consideración de relaciones de confianza y pertenencia mutua. En tal caso pueden reconocerse rasgos de *racionalidad pre burocrática* (14) en cuanto al diseño estructural realmente puesto en juego.

En un plano más profundo e inadvertido aún, los espacios informales han sustituido a los formales como instancias de transformación y manutención de la realidad subjetiva. En ello se producen fenómenos de consolidación de contextos de plausibilidad informal, en los que se debilita el papel de los espacios de coordinación formal (12) como contextos de puntuación de los acontecimientos

Como trasfondo de este fenómeno puede suponerse un proceso de nucleación entre subcomponentes diversos en el que participan, bajo condiciones de reforzamiento recíproco, las rutinas de conversación privada, la *institucionalización de narrativas defensivas* (13) y de modelos mentales compartidos, ciertas movilizaciones en las identificaciones socio afectivas, y la consolidación progresiva de potentes barreras cognitivas entre los subgrupos emergentes. Las reuniones formales en tanto dispositivo orgánico previsto para la identificación superación de naciones problemáticas, debilitan su papel ante el peso que en ellas cobran las dificultades de escucha no distorsionada y los patrones conversacionales de carácter evitativo y “diplomático”.

En estrecha relación con ello, el capital referencial y político de la figura de conducción formal, en tanto *autoridad cognitiva de la organización* (15) se ha debilitado en su potestad de regular tanto las definiciones operacionales reales, como también los procesos simbólicos y sociales en las que estas se producen y cobran vigencia. En numerosos casos, y como estrategia de intercambio abierto, la figura de conducción formal apela primordialmente a conversaciones privadas “uno a uno”, reforzando en muchos casos la dinámica de aislamiento cognitivo entre los distintos subgrupos en tensión, y con ello el *fortalecimiento de rasgos de carácter pre-burocrático* (14) en el diseño organizacional puesto en juego.

## CONCLUSIONES

El análisis de los procesos de aprendizaje organizacional estudiados permite, interpretar que un conjunto amplio de factores de muy diversa naturaleza, más allá de las competencias y voluntad de los actores individuales, restringen la puesta en juego de los modelos de interacción cognitiva requeridos para el tratamiento productivo de las situaciones problemáticas en la organización.

La cristalización de clausuras cognitivas subgrupales parece jugar un papel crucial como sustrato restrictivo de la eficacia del afrontamiento de las situaciones problemáticas. En tal sentido, la consolidación de subgrupos cognitivamente aislados reconfigura el diseño estructural de la organización en tanto red de nodos deliberativos orgánicamente dispuestos y reorganiza de manera determinante la manera de puntuar los acontecimientos entre las distintas situaciones emergentes.

El mapeo del patrón de clausura defensiva y bloqueo difuso se nos presenta como marco explicativo, por un lado, respecto a los profundos desafíos que involucra la superación de problemáticas funcionales e interaccionales en la organización, y por otro lado, respecto a la constatable ineficacia de los esfuerzos de cambio focalizados en la intervención sobre aspectos aislados.

Tanto los comportamientos disfuncionales, como las rutinas defensivas y los modelos mentales fragmentarios identificados por Argyris y Schon como obstáculos cruciales para el aprendizaje organizacional, encontrarían sólido arraigo, más allá de la voluntad o las competencias de los actores individuales, en múltiples factores operacionales, vinculares, políticos y estructurales interactuantes de manera subyacente bajo principios de emergencia autoorganizada.

Por otro lado, la consideración de tales fenómenos en términos de complejidad autoorganizada, más allá de explicar las dificultades disfuncionales, presenta implicancias relativas a la comprensión de las condiciones que posibilitan los procesos de cambio y aprendizaje en la organización.

Según deriva del análisis, y en línea con un conjunto de antecedentes y perspectivas consideradas en este artículo, los procesos eficaces de cambio y aprendizaje organizacional han de involucrar múltiples niveles de desaprendizaje, que necesariamente han de darse de manera concatenada en el marco de fenómenos de autoorganización, análogos y contrapuestos a los que generaron los aprendizajes disfuncionales.

La novedad, buena y desafiante al mismo tiempo, sería en tal caso que tales fenómenos complejos de desaprendizaje y reaprendizaje se presentan fuertemente condicionados por la identificación de las experiencias de quiebre desencadenantes de los patrones de clausura, las cuales sostienen de manera encubierta el sentido de los modos de actuación disfuncional.

La identificación de estas situaciones de quiebre en el marco de determinadas condiciones de encuadre interaccional y reflexividad sistemática, produciría importantes grados de movilización de diverso orden, que en conjunto presentan el atributo de retraer al

sistema a las condiciones alejadas del equilibrio que posibilitan el cambio y el reaprendizaje en los distintos niveles de la dinámica cognitiva organizacional.

Finalmente, corresponde aludir a algunas limitaciones del estudio relacionadas con la proveniencia de los registros empíricos, en tanto refieren todos ellos a casos que, si bien acontecen en organizaciones diversas, comparten un mismo tipo de orientación estratégica respecto a los procesos de cambio y aprendizaje organizacional en transcurso. Dada la perspectiva de investigación adoptada, el relevamiento de antecedentes investigativos respecto a diversas unidades conceptuales involucradas, lejos está de ser agotado.

También nos conviene advertir respecto a que el conjunto de proposiciones aquí presentadas guardan los márgenes de provisionalidad correspondiente, y son postuladas en el marco de un proceso de aproximaciones sucesivas hacia la inteligibilización e intento de modelización de la organización como sistema complejo de cognición distribuida.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning. A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison
- Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Armatte, M. (2005). La noción de modelo en las ciencias sociales. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales* (11), 33-70.  
[doi: https://doi.org/10.5944/empiria.11.2006.1108](https://doi.org/10.5944/empiria.11.2006.1108)
- Bateson, G. (2002). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Castañeda-Zapata, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, 62–67. <https://doi:10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Cruz, M. (2012). Las teorías de sistemas complejos en la investigación de lo mental. Algunas reflexiones. Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología, (1), 1, Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado de:  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp/article/view/2970/2825>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 6, 73-84. <https://doi:10.24215/23143738e028>
- Fassio, A. & Ruddy, M. G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9 (16), 85- 99.

- Flores, F. (1997). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Granica.
- García, R. (2000). *El conocimiento en construcción. De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de sistemas complejos*. Barcelona: Gedisa.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Barcelona: Gedisa.
- García Azconobieta, T. (2005). *Evolución, desarrollo y (auto) organización. Un estudio sobre los principios filosóficos de la evo-devo*. Donostia- San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- Gómez Rodríguez, M. (2016). El aprendizaje organizacional y su influencia en la innovación dentro de la organización. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(4). Recuperado de:  
<http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/260Gar>
- Gómez-Romero, J.; Villarreal-Solís, M & Villarreal-Solís, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme *Contaduría y Administración*, 60, 686–72.  
<https://doi:10.1016/j.cya.2013.11.001>
- Gore, E. (2003). *Conocimiento Colectivo*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Barcelona: Granica
- Krieger, M. (2015). *Sociología de las organizaciones públicas. Un análisis del comportamiento organizacional del Estado y la Administración Pública*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- Le Moigne, J. L. (1990a). *La modélisation des systemes complexes*. Paris, Dunod: Collection Afcet Systeme.
- Le Moigne, J. L. (1990b). Systemique et complexité: études d'épistémologie systémique. *Revue Internationales de Systémique*, 4 (2), 107-117.
- Le Moigne, J. L. (1993). La “incoherencia epistemológica” de las ciencias de la gestión. *Revue Francaise de Gestion* 96. Traducido con autorización del autor por Ricardo Romero, Profesor de la Universidad Nacional de Colombia.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F. y García-Moreno, S. “Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura”. *Revista Internacional de Organizaciones*, 16: 59–81. Disponible en: [http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/202/182](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/202/182)
- Neyman, G. & Quaranta G. (2007). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-238). Buenos Aires: Gedisa.

- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press.
- Reynoso, C. (2006). *Complejidad y el caos: Una exploración antropológica*. Buenos Aires: Editorial Sb, Colección Complejidad Humana.
- Rodríguez Zoya, L. & Aguirre, J. (2011). Teorías de la complejidad y Ciencias Sociales. Nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 30 (2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18120143010>
- Rodríguez Zoya., L. & Roggero, P. (2014). La modelización y simulación computacional como metodología de investigación social. *Polis*, 13(39). Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v13n39/art19.pdf>
- Rojas, E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa*. Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Rueda Fierro, I. y Acosta Andino, B. (2016). Relación entre plan estratégico y el aprendizaje organizacional como elemento de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Economía y Negocios*, pp. 84-95
- Samaja, J. (2008). *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: Eudeba
- Schon, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid: Paidós Ibérica S.A.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica
- Strauss A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá: Ed. Universidad de Antioquia.
- Vargas, M. & Audisio, I. (2009). Consideraciones epistemológicas sobre la Teoría de Sistemas Complejos: La propuesta de Rolando García. En D. Letzen y P Lodeyro (Eds.), *Epistemología e historia de la ciencia*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Yang, Y., Secchi, D. & Homberg, F. (2017). “Developing an empirical scale for organizational defensive routines”. *Academy of Management Proceedings* <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12713abstract>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks California: Sage.

