

LA SIGNIFICACIÓN EN LA CULTURA: CONCEPTO BASE PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTÍNEZ*
UNIVERSIDAD DEL VALLE

Recibido: mayo 19 de 2006

Revisado: septiembre 22 de 2006

Aceptado: octubre 27 de 2006

THE MEANING IN THE CULTURE: BASIC CONCEPT TO ORGANIZATIONAL LEARNING

ABSTRACT

Based on three key psychological concepts: learning, culture and meaning, the present essay proposes a conceptual base frame, oriented toward the understanding of development in organizations into current milieu of competitiveness and temporality, of the relationships among people working into them. The organizations which are typically embedded in a context of values, needs and symbols that made up their cultures, must evolve in order to face the demands for new developments and change, to which they are forced to. The concept of “meaning of the culture”, is presented as the base over which is build and rooted the organizational learning - in a technical and social sense. The different types of learning are the ways in which the organizations satisfy the requirements coming from their environments, in front of which must generate knowledge and consequently, new products and services, based on the people that form such organizations. The people that belong and constitutes the organization, in circumstances of temporal cohesion and within temporary working networks, must achieve results and to be adjusted to these new working and organizational facts, developing self-management and autonomy, in order to signify and get adapted into the cultural tissue.

Key words: organizational learning, meaning, culture

RESUMEN

El artículo propone, apoyado en tres conceptos psicológicos claves: el aprendizaje, la cultura y la significación, proveer de una base conceptual necesaria para comprender el desarrollo de las organizaciones en los contextos de competitividad

* Área de Psicología Organizacional y del Trabajo. Grupo de Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo. Instituto de Psicología. Universidad del Valle. Ciudad Universitaria Meléndez. Ed. 388. Piso 4. Of. 4042 Teléfono: (+57)(2) 3302211. Telefax: 3316638 Cali – Colombia. Correo electrónico: aenriquez@univalle.edu.co

actual y de temporalidad en las relaciones con las personas que trabajan en ellas. Las organizaciones inmersas en un contexto de valores, necesidades y símbolos interligados constituyentes de su cultura deben evolucionar frente a la demanda de desarrollos y cambios a que están sometida. El concepto de significación de la cultura se presenta como base sobre la cual se construyen y amplían los aprendizajes organizacionales en un sentido tanto técnico como social. Éstos constituyen las formas como la organización resuelve las demandas provenientes del medio y ante las cuales debe generar conocimientos y, por ende, productos y servicios novedosos, y genera comportamientos acordes en las personas de su organización. El tercer aspecto considerado son las personas constituyentes y constitutivas de la organización que, en las condiciones de cohesión temporal y de redes de trabajo volátiles, deben obtener resultados y ajustarse a estas nuevas realidades laborales y organizacionales, desarrollando su autogestión y autonomía para significar y encajar en esta trama cultural.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, significación, cultura.

La tendencia a la globalización demanda con mayor exigencia a las organizaciones realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas en su entorno, ya que como lo expresa Prange (2001), cada vez se torna más evidente que no se puede anticipar el ambiente de mañana. Estos cambios se expresan a través de diversas maneras de transformación que representan crecimiento y redimensionamiento, las cuales afectan las actividades organizacionales para extender el campo de influencia e incrementar la productividad, así como redefinir puntos de concentración en que los cambios se efectúan con mayor intensidad y velocidad, casi adquiriendo las cualidades de los líquidos según expresa Bauman (2001).

Lo anterior es llevado a cabo generalmente sin contar con mayores recursos, en procura de economía y efectividad; como lo indican Probst y Buchel (1997), las organizaciones deben ser capaces de realizar incrementos cuantitativos y reflexionar sobre las exigencias a las que están expuestas hoy en día, exigencias que no discriminan a las organizaciones públicas de las privadas (Finger & Burgin, 2001), ni a las pequeñas de las grandes.

Frente a esta perspectiva, se requiere el crecimiento de aspectos tendientes a la cualificación, mejorando la efectividad, más que al incremento de la inversión por la baja disponibilidad de los recursos por parte de las organizaciones. Esto convierte la expansión en una estrategia no disponible ni deseable hoy en día, privilegiando estrategias que enfatizan el trabajo por competencias, mejoren la capacidad de acción y resuelvan con efectividad los problemas sin crecer en inversión. Para lograrlo, las organizaciones deben desarrollar capacidades internas que les permitan cualificarse, lo cual es posible a través de la ampliación de la base de conocimiento que poseen, y es en este punto que el concepto de aprendizaje organizacional cobra relevancia.

El aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto crucial para el futuro de las organizaciones, ya que el

cambio continuo en las condiciones socioeconómicas mundiales pone en cuestión los repertorios que una organización posee y necesita para funcionar y producir: “los productos pasan a ser valorados más por la cantidad de conocimiento agregado a ellos que por el valor de las materias primas invertidas en la transformación del nuevo producto” (Zimmer & Boff, 2005, p. 190). En la actualidad ya no es suficiente poseer un *stock* de conocimientos, incluso el acrecentarlos no basta, lo que se les exige a las organizaciones es que se cuestionen y produzcan nuevos conocimientos con el fin de innovar productos y servicios para responder a las demandas del mercado.

La producción del aprendizaje organizacional puede evidenciarse en dos aspectos. El primero es cualitativo y se refiere a la diferenciación y profundidad de los conocimientos a adquirir. El segundo es un aspecto cuantitativo, que contempla la amplitud y variabilidad de los conocimientos necesarios para la organización. A estas dos características se une el tiempo, como una variable que presiona con ciclos de innovaciones cada vez más cortos, haciendo necesario encontrar formas de afrontar y resolver problemas con rapidez, con conocimiento amplio y con soluciones propias; éstos son los desafíos actuales para las organizaciones.

El aprendizaje en la organización

En la historia de la psicología ha habido una tendencia a explicar el concepto de aprendizaje desde una perspectiva de desarrollo o adquisición individual, y aunque ha considerado la importancia de la influencia de los otros para que este se dé, sólo hasta las últimas décadas se está considerando el aprendizaje en grupos y organizaciones. Dentro de los modelos teóricos clásicos que intentan explicar el concepto de aprendizaje desde el individuo, se encuentra el conductismo a través de la noción de condicionamiento: “para los conductistas, los procesos más importantes que gobiernan la conducta son apren-

didados a través de nuestra interacción con el ambiente” (Klein, 1994, p. 26). Este modelo desconoce la presencia de los estados y procesos mentales asociados, dando cuenta del aprendizaje como la adquisición de un comportamiento que proviene de un estímulo, lo que evidencia una posición ambientalista.

Este reduccionismo en el estudio del concepto de aprendizaje es reemplazado por modelos que aceptan e intentan probar la existencia de procesos cognitivos. La psicología cognitiva incorporó una nueva conceptualización de aprendizaje: “los teóricos cognitivos abogan por un punto de vista mentalista defienden que la conducta es flexible” (Klein, 1994, p. 33). El ser humano comenzó a ser comprendido desde otras perspectivas, como procesador de información, partiendo de la aceptación de la analogía entre la mente humana y el funcionamiento de un computador. De igual manera, se empezó a hacer hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso de aprendizaje. Con este cambio de concepción, el sujeto pasó de un rol pasivo que le daba el conductismo a un rol activo por reconocer su intervención en dicho proceso.

Además, se encuentran modelos que enfatizan la importancia del aspecto social, los cuales explican que el aprendizaje se da cuando se está en presencia de otros o por su influencia, tales como el aprendizaje por modelado, el aprendizaje por facilitación social, el vicariante, el aprendizaje pasivo o efecto audiencia, el coactivo, entre otros.

Independientemente del modelo que se considere, sin duda el concepto de memoria está relacionado de manera estrecha con el aprendizaje. Al postular el almacenamiento de distintos tipos de información, según Tulving (1983), citado por Klein (1994), se puede memorizar desde estructuras semánticas conformadas por palabras –memoria semántica– y composiciones verbales, así como estructuras no verbales, tales como representaciones de objetos, personas y eventos ligados entre sí –memoria episódica–. En este proceso de organización y almacenamiento de información interviene la significación que el sujeto le da a la información que aprende, es decir, el grado de importancia y comprensión subjetiva que asocia al material almacenado. En experimentos para probar la capacidad de memoria en los sujetos, puede encontrarse que el sentido escogido por éstos para organizar la información depende de cuestiones como su actitud, motivación, y tonalidad afectiva con relación a la información aprendida y a aprendizajes anteriores que la persona relaciona con la nueva información. Este aspecto es llamado representatividad, y es lo que le permite al sujeto un *stock* de memoria mayor a largo plazo: “es menos probable que se produzca una interferencia

entre los recuerdos cuando las experiencias son muy distintas” (Klein, 1994, p. 450).

Por su parte, el aprendizaje pensado desde las condiciones organizacionales es un tema que se ha venido desarrollando de forma acelerada, especialmente desde los años 90 (Ayas, 2001), y aunque existen diversas teorías y estudios al respecto, cada disciplina, como la administración, la sociología y la psicología, entre otras, ofrece una visión diferente sobre el tema. Lo anterior ha producido distintos modelos de aprendizaje organizacional que deben ser vistos de forma crítica como lo plantea Prange (2001).

El aprendizaje organizacional puede concebirse desde dos perspectivas, según el énfasis que se le dé: aprendizaje como un proceso técnico o como un proceso social. El primero se caracteriza por un procesamiento eficaz de interpretación y respuesta a la información cuantitativa y cualitativa que se presenta dentro y fuera de la organización. Esta variante técnica se ha enfatizado especialmente en las intervenciones basadas en la medición de los resultados, lo que implica la introducción de sistemas de informática para el apoyo en la recolección de datos, donde nuevas ideas y soluciones puedan ser compartidas con rapidez. Una medida tradicional de este énfasis ha sido la curva de aprendizaje que relaciona los datos sobre costos de producción con los resultados de determinado producto, donde la relación entre costo y resultado debe ser inversa. Se espera, según el proceso técnico, que la reducción de costos se deba a algún tipo de aprendizaje, que trata de extenderse a indicadores de calidad, procurando explicitar las actitudes de los trabajadores para generar aprendizajes adicionales que rebajen costos.

Por otro lado, el aprendizaje como proceso social se enfoca en el modo en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, realizando una construcción a partir de las interacciones sociales dadas. Ésta solventa algunas limitaciones que presenta la perspectiva técnica, pues se determina que los datos no tienen significado por sí solos, ya que quienes los representan y dan valor son las personas. Brown y Duguid (1991), citados por Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne (2001), defienden la perspectiva de la construcción social, planteando que gran parte del conocimiento relevante en las organizaciones no existe en el papel, sino en la organización como comunidad. Un ejemplo práctico de esta perspectiva social, ha sido llevada a cabo por la organización Volvo Car Corporation, como estrategia en la aplicación de principios humanistas, equipos de trabajo en los que se comparten soluciones y recompensas para quienes desarrollen las mejores. Ésta es una muestra de cómo es posible enfocar los principios de aprendizaje individual y de grupo como base de aprendizajes organizacionales. Así mismo, se puede encontrar en algunas organizacio-

nes la introducción del concepto de diálogo en sus prácticas (Easterby-Smith & Araujo, 2001), como un medio de perfeccionar la comunicación entre las personas y de intervenir en los grupos en progreso, logrando así una comunidad discursiva de aprendizaje. Finalmente son los trabajadores quienes individual y colectivamente deciden la forma de afrontar los desafíos que impone su trabajo diariamente (Antonello, 2005).

En ambos tipos de perspectivas, técnica o social, pueden identificarse algunos elementos básicos implicados en el proceso de aprendizaje Organizacional: una situación que se quiere variar o intentar resolver; un agente, persona o grupo que están implicados en el proceso; las situaciones explicables por los diferentes modelos teóricos y un *stock* del proceso o memoria estable que permite la implementación del cambio o la variación deseada. Ese proceso se recomienza cuando varían las condiciones y, por lo tanto, es posible realizar cambios en el aprendizaje de manera continua; así mismo puede efectuarse sobre componentes cognitivos o afectivos que impactan a diferentes situaciones denominadas: resolución de problemas, toma de decisiones, cambio de actitudes, revisión de valores, etc.

Un ejemplo claro de cómo se evidencia este proceso en una organización es el caso de un empleado que, con su equipo de trabajo, crea una forma más ágil y económica de preparar la nómina del personal, y es consignada en manuales para que tenga uso organizacional, lo que genera satisfacción y reconocimiento de sus pares y de la organización en general. Para esto, en la organización debió existir una cultura que propiciara la confianza para promover la disposición de los trabajadores al mejoramiento de los procesos (Edmonson & Moingeon, 2001). En el ejemplo, las fases del proceso de aprendizaje se dan desde la identificación de un problema a resolver cognitivamente, el compartir los conocimientos individuales tácitos que al explicitarse en un trabajo de grupo encuentran una solución colectiva, y esta propuesta, al ser registrada en los documentos y procesos institucionales, constituye un aprendizaje organizacional, y podría llegar a cambiar valores y aspectos culturales.

En esta misma dirección, Dixon (2001) expone los resultados de un estudio de caso realizado con seis museos canadienses, donde, después de identificar la necesidad de llevar a cabo estrategias para sacar a flote estas organizaciones, los grupos representantes de cada uno de ellos hicieron explícitos los conocimientos desarrollados a lo largo de los años, que habían resultado positivos para su organización. Luego, dicha información fue utilizada por cada uno de los demás museos a través de un foro llamado foro de aprendizaje, en el cual se analizaron cuáles podrían ser las medidas a tomar para mejorar su desempeño y la atracción de público. Finalmente se

realizó un plan de trabajo institucional por cada organización donde se diseñaron e implementaron las estrategias pertinentes. De este modo se logró aumentar su competitividad en el mercado; lo anterior da cuenta de las fases seguidas en el proceso de aprendizaje organizacional anteriormente mencionadas.

Adicional a todos los elementos involucrados hasta ahora en el proceso de aprendizaje organizacional, existe otro componente que influye en éste de manera contundente y es la cultura. Al contemplar cada cultura organizacional, consecuentemente se encuentran distintos valores que implican otras maneras de cambiar, y es por estas particularidades que la aparición de las nuevas formas de trabajo, los cambios organizacionales por fusión y asociación, y la misma estructura social donde las empresas se sitúan, someten a la organización a renovaciones genuinas y constantes.

Aunque exista, como lo expresa Antonacopoulou (2001), un largo camino por recorrer antes de llegar a un acuerdo sobre qué es el aprendizaje dentro de las organizaciones y cómo puede diferenciarse del aprendizaje individual, surgen dos necesidades: la de comprender cómo aprenden las organizaciones, y la de entender los contextos culturales cambiantes en donde se da dicho aprendizaje, apoyado además por la idea de que, a pesar de que los cambios son generados por fuerzas externas, la respuesta de la organización debe darse necesariamente a través de cambios internos que impliquen aprendizaje, ya que éste es el medio para obtener resultados (Dixon, 2001). La manera como se realiza este cambio es por medio de procesos de aprendizaje que influyan en la cultura de la organización para que sean efectivos. Las organizaciones deben aprender como colectivos de personas a aumentar y cualificar sus conocimientos para incrementar sus posibilidades de acción, aunque existan diversas razones para que el aprendizaje no siempre lleve a la mejora (Huysman, 2001).

Cultura en la organización

De acuerdo con Benveniste (1971), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad. La cultura abarca la totalidad de las instituciones, las prácticas, los valores, las obras, las creencias, las tecnologías vigentes en una sociedad, con una característica a remarcar: los fenómenos culturales poseen un código o conjunto de reglas que les da coherencia entre sus componentes a los pueblos, ciudades, comunidades y

organizaciones. Hay, en consecuencia, una regulación basada en un acuerdo reglado, que le permite a los componentes de la cultura relacionarse y mantenerse.

Es destacable que la cultura sea producto de la interacción entre seres humanos y tenga un efecto sobre la vida cotidiana ya que, aunque existe externamente, afecta de manera trascendental la individualidad de cada persona. El ser humano crea la cultura, vive en ella, la internaliza, pero no es su dueño; actúa con ella por las representaciones y la simbolización que hace de sus componentes.

Se parte de la afirmación de que la cultura afecta la organización, relación que ha sido entendida por lo menos en dos direcciones en la literatura especializada sobre el tema. Algunos autores proponen que se trata de una especie de variable organizacional, y hablan de la cultura propia de la organización, planteando que una organización desarrolla internamente una serie de relaciones propias y específicas donde se puede hablar de cultura organizacional, como lo expone Vaughan (1996) en su investigación sobre el accidente ocurrido en la Nave espacial Challenger, en la Nasa, donde, por aspectos culturales, las fallas técnicas fueron interpretadas como naturales del despegue.

En otra dirección, algunos autores coinciden en afirmar que tiene mayor significado plantear la relación entre cultura y organización destacando el papel estructurante de la primera. Morgan (1998) y Sainsaulieu (1990) proponen realizar un análisis cultural de la organización, y para tal efecto plantean cinco procesos genéricos que afectan una organización y están en la base de las llamadas regulaciones culturales, es decir, procesos culturales más amplios que la afectan y le proveen de elementos para su identidad cultural.

Estos elementos son: la adaptación social, que comprende la cultura nacional en un sentido amplio y lo que allí se encuentra las interdependencias institucionales, es decir, los efectos que tienen en cada organización las interacciones culturales con otras organizaciones; las comunidades profesionales, en el sentido de las relaciones que los profesionales y trabajadores, tanto individualmente como de manera colectiva mantienen con su grupo de pares; las confrontaciones, entendidas como las luchas del mercado y el posicionamiento que hacen con la comprensión y asimilación de los componentes culturales externos; y, finalmente, el aprendizaje cultural, entendido como las diferentes formas tácitas y explícitas de representar y diseminar la cultura dentro de la organización. Estas influencias se fusionan y dan lugar a las particularidades culturales de la vida organizacional.

De esta manera, la globalización y el desarrollo tecnológico colocan a la organización en el centro de las transmisiones y variaciones culturales aceleradas, que para

los individuos que la conforman se explicitan en normas, valores, mitos y ritos colectivos que son transmitidos, representados y asimilados. Sobre este hecho cultural, en un sentido amplio, los cambios técnicos, organizacionales y de mercado obligan a los individuos a aprender otros comportamientos tanto relacionales como técnicos, presionados por la movilidad, la temporalidad y la variabilidad de los procesos de producción y de trabajo. Se podría plantear, entonces, que las organizaciones están sometidas a una triple realidad cultural: lo transmitido, lo aprendido y lo inscrito, según lo expresa Sainsaulieu (1990); y es en esta combinación de procesos, de interacciones e intercambios con lo que llega de lo exterior a representarse en lo interior, lo que de ello permanece y lo que cambia, que se puede hacer una lectura de la cultura en una organización.

Internamente la organización está constantemente en procesos reorganizativos para intentar encontrar soluciones adaptativas a las múltiples situaciones contingentes que afronta. Por ello, la vida de trabajo se ha convertido en cambios frecuentes de funciones, creación de productos, relaciones con clientes, ofrecimiento de servicios y propuestas técnicas para afrontar los cambios. Se realiza entonces en la organización lo que Mead (1984) propone con respecto a las sociedades tradicionales sujetas a cambios introducidos por innovadores, llámense éstos comerciantes, misioneros o conquistadores: un aprendizaje cultural donde, en una escala reducida, se viven innumerables experiencias innovadoras que impulsan aprendizajes de nuevas prácticas, los cuales introducen una experiencia diferente de valores y normas colectivas alrededor de lo relacional y lo jerárquico.

Esta realidad organizacional, lejos de reforzar valores y creencias establecidos, estimula fuertemente la dinámica de aprendizajes renovados. La cultura en la organización no es sólo un asunto de valores más o menos compartidos, de normas de grupo más o menos reconocidas, sino una transformación de experiencias colectivas en un sistema de reglas temporales legitimadas, producto de aprendizajes culturales que, a su vez, son inducidos por las modificaciones tecnológicas y organizacionales producidas para responder a los desafíos del mercado. En síntesis, como manifiesta Elkjaer (2001), el aprendizaje en las organizaciones también posee un aspecto social.

Valores y creación de significado

El proceso de aprendizaje interactúa con la cultura de la organización para su transformación, y se legitima de manera arraigada a través de la influencia en sus valores. Según Rokeach (1973), los valores son representaciones mentales que se construyen con base en las necesidades

fundamentales que tienen en cuenta las exigencias de la sociedad. Éstos sirven como puntos de referencia para definir qué es deseable, qué tiene sentido hacer, qué es valioso defender; de hecho, los valores proporcionan una serie de caminos o normas de aceptabilidad social que permiten la satisfacción humana. Una característica de los valores es que pueden cambiar aunque el concepto de necesidad permanezca en las personas.

Los valores son aprendidos del medio ambiente por la acción de la socialización en la cultura, a través de la influencia de los grupos de referencia. Por ejemplo, la necesidad de depender de otros para la supervivencia puede transformarse en un valor aceptable socialmente cuando se representa como lealtad u obediencia. Las normas culturales son de un país, de una familia, de una organización o de un grupo de amigos que influyen, cambian y proponen la forma en que un valor es representado. Los valores no son rígidos, ni completamente estables, ya que, como menciona Rokeach (1973), si fuera de esta manera sería prácticamente imposible el cambio a nivel social e individual.

En este orden de ideas, es adecuado analizar la manera como se aprenden los valores en la organización, partiendo de la noción que se representan con base en las necesidades. Dicha representación depende del significado que los sujetos le otorgan en los diferentes contextos culturales. Este aspecto está representado en lo que Wei Choo (2003) denomina “creación de significado organizacional”, y se relaciona con lo expuesto por Sims (2001), cuando indica que la memoria organizacional se sustenta en la construcción de narrativas que tienen lugar por la atribución de significados que las personas dan a los eventos vividos en el contexto organizacional.

La organización para actuar debe entender y significar el ambiente externo, para lo cual requiere una interpretación de los hechos provenientes del exterior. Significar es comprender y dar sentido particular a los acontecimientos que le sirven a la organización para actuar. Así, la evolución de ésta depende de la renovación constante del sentido que se le da al ambiente cuando las condiciones están variando. Llegar a una interpretación de éste depende de la historia, la experiencia, las creencias y valores particulares de la organización, es decir, de su cultura, porque sólo cuando se le da un significado al ambiente es posible modificar su accionar y mantener el cambio en el tiempo. Lo anterior concuerda con los planteamientos de la antropología simbólica a través de Geertz (2000), al explicar que existen diferentes maneras en que las personas entienden lo que pasa a su alrededor, así como las acciones de los demás miembros de la sociedad, las cuales dependen de la manera en que éstas lo simbolizan.

Este concepto de cultura es coincidente con el de Schein (1991), respecto a la cultura organizacional, cuando postula que la cultura es el resultado de los esfuerzos de la organización para adaptarse al ambiente externo y al mismo tiempo lograr su integración interna. Sin embargo, este autor perfila con detalle las condiciones de adaptación interna y externa, basándose en las creencias, valores y principios del fundador del grupo que, en el caso de ser compartidas y exitosas, son validadas por el grupo e inician la cultura. En las condiciones actuales, donde la ambigüedad y la incertidumbre son altas, se necesita crear mayor significado organizacional, aun con la constante de una temporalidad variable, para dar sentido y propósito a la actuación organizacional.

Crear significado es un proceso social continuo, por medio del cual un ambiente es interpretado, con el fin de reducir la ambigüedad y tener concepciones compartidas que posibiliten un actuar colectivo, luchando con dificultades propias de las relaciones humanas, como los errores en la comunicación que ilustra ampliamente Petit (1984). Compartir significados, basados en un conjunto de valores y creencias comunes, capaces de producir patrones de comportamiento, es visto como la existencia de una cultura compartida y la base para el aprendizaje organizacional; según Follet en “The circular response”: “el conocimiento no es un producto acumulado, sino un proceso de construcción de significados resultante de la interacción del individuo con el mundo real” (como se cita en Hitomi & Lantelme, 2001, p. 207).

Por lo anterior, es necesario considerar la manera en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, que puede derivarse de fuentes explícitas o implícitas, no necesariamente de manera voluntaria y pública (Boje, 1994), desde la información objetiva hasta la sensibilidad hacia un talento, siempre y cuando se socialice en una comunidad de prácticas que les dé sentido. En ocasiones es necesario identificar valores, creencias y suposiciones que impiden la construcción de nuevos significados, como lo indican Preskill y Torres (2001).

Según Martín (1992), las organizaciones hoy en día tienen una perspectiva de fragmentación en la cual los individuos conforman una “red floja”: se encuentran esporádicamente conectados en la medida en que nuevas situaciones entran en foco, diferentes tareas y personas se destacan y nuevas informaciones se encuentran disponibles temporalmente y luego desaparecen. La frontera de la organización se diluye cuando las personas entran y salen, los consensos son temporales y la ambigüedad es constante.

En esta perspectiva, Martín (1992) plantea que la acción colectiva sólo es posible por el logro temporal de cohesión para resolver problemas específicos. Este patrón de conexiones se torna significativo y se instaura en

una cultura temporal en la cual la solución de nuevos problemas por innovación, y en un contexto de incertidumbre, permite la creación fugaz de significados y de valores inestables, por los cuales la organización necesita aprender y olvidar con facilidad.

Por lo anterior, se retoma lo planteado por Morgan (1998), en la metáfora de la organización como cultura, en la cual se expone que los procesos de cambio organizacional tradicionalmente eran entendidos como un problema de aprender, y al aprender cambiar tecnologías, estructuras, habilidades y motivaciones. Sin embargo, este cambio no es posible, al menos no de modo significativo, si no se contempla la necesidad de generar cambios en las representaciones, significados y valores compartidos por las personas en la organización; es decir, cambio en los esquemas interpretativos de la cultura en la organización, que debe contemplar aspectos tan complejos pero reales como la volatilidad de la cohesión de un grupo en la actualidad, la reducción del factor tiempo, y las altas exigencias del entorno globalizado. Lo anterior se afirma con los hallazgos de Blackler, Crump y McDonald (2001, p. 237), de acuerdo con la investigación realizada en una empresa de alta tecnología, en la cual sugieren que “el aprendizaje colectivo puede ser analizado en términos de infraestructura organizacional y cultural que una comunidad usa, y en términos de comprensión de sus actividades, conforme es interpretada por sus miembros”.

Es en este contexto de las nuevas realidades para crear cultura en la organización, que el concepto de autonomía cobra sentido. Las organizaciones están afectadas de forma radical, y frente a estos cambios las personas deben autogestionarse, es decir, ser más autónomos en su relación con la organización, ya que la estabilidad del vínculo empleado-organización es casi inexistente, y puede no ser de interés para las partes. Al ser la realidad más impredecible y flexible, la narrativa se sustituye por la autoconstrucción, y el funcionamiento en equipos resulta ser a menudo polivalente y de interdependencia.

De igual manera, las organizaciones en su práctica de gestión de negocios evolucionan en dirección a acciones temporales con dependencia de redes sociales e informáticas, lo cual indica que el individuo que hace parte de esta forma de trabajo está menos supervisado, se guía por la realidad y por la autonomía para garantizar los resultados. La relación de organización-trabajo-individuo se caracteriza por una interacción de mayor flexibilidad, en la cual el conocimiento y su gestión son más importantes que la estructura organizacional. Propender por el desarrollo de la autonomía se constituye, entonces, en un imperativo para trabajadores y organización, que deben crear la significación de esta nueva realidad, para generar una trama cultural que permita, a la vez, la

realización laboral y el cumplimiento de los logros organizacionales.

Referencias

- Antonacopoulou, E. (2001). Desenvolvendo gerentes aprendices dentro de organização de aprendizagem. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 263-292). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Antonello, C. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. En *Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12-33). Brazil: Bookman.
- Ayas, K. (2001). Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 217-236). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Bauman, S. (2001). *Modernidade líquida*. Río de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Benveniste, E. (1971). *Problemas de lingüística general*. México: Siglo XXI.
- Blackler, F., Crump, N. & McDonald, S. (2001). Aprendizagem organizacional e esquecimento organizacional. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 237-262). Sao Paulo: Editorial Atlas,.
- Boje, D. (1994). *Organizational Storytelling: The Struggles of Premodern, Modern and Postmodern Organizational Learning Discourses*. Los Ángeles: Management Learning.
- Dixon, N. (2001). Aprendendo através das fronteiras organizacionais. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 148-164). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Easterby-Smith & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica* (pp. 15-38). São Paulo: Editorial Atlas.
- Edmonson, A. & Moingeon, B. (2001). Aprendizagem, confiança e mudança organizacional. En *Aprendizagem organizacional e organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica* (pp. 196-216). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Elkjaer, A. (2001). Em busca de uma teoria de aprendizagem social. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na pratica* (pp. 165-195). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Finger, M. & Burgin, S. (2001). Conceito de organização de aprendizagem aplicado a transformação do

- setor público. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. Sao Paulo: Editora Atlas.
- Geertz, C. (2000). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Hitomi, E. & Lantelme, E. (2005). Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação. En *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 204-222). Brazil: Bookman.
- Huysman, M. (2001). Contrabalançando tendenciosidades. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 81-99). Sao Paulo: Editora Atlas.
- Klein, S. (1994). *Aprendizaje, principios y aplicaciones* (2ª Ed). Madrid: McGraw Hill.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.
- Mead, M. (1984). *Educación y cultura en Nueva Guinea*. Barcelona: Paidós.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Petit, F. (1984). *Psicosociología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Herder.
- Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Preskill, H. & Torres, R. (2001). Papel do inquerito de avaliação na criação de organizações de aprendizagem. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 121-147). Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Probst G. & Buchel (1997). *La pratique de L'entreprise Apprenante*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Reuchlin, M. (1993). *Psychologie: Puf Fundamental*. Paris: Presses Universitaires de Francia, PUF.
- Rokeach, M. J. (1973). *The Nature Of Human Values*. New York: Free Press.
- Sainsaulieu, R. (1990). *Cultura, Entreprise et Societe : L'individu dans L'organisation*. Paris : Presse de la Fondation Nationale des Science Politiques.
- Schein, E. H, (1991). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sims, D. (2001). Aprendizagem Organizacional como o desenvolvimento de historias: canones, apócrifos e mitos piedosos. En *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem* (pp. 64-80). Sao Paulo: Editora Atlas.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at Nasa*. Chicago: Chicago University Press.
- Wei choo, C. (2003). *A Organização Do Conhecimento*. Sao Paulo: Senac.
- Zimmer, M. & Boff, L. (2005). A criação de conhecimento nas empresas. En *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 188-202). Brazil: Bookman.