

# La cultura organizativa y el aprendizaje

Eva Rimbau Gilabert

PID\_00181797



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. La cultura y las subculturas organizativas.....</b>	<b>7</b>
1.1. ¿Qué es la cultura organizativa? .....	7
1.2. Funciones de la cultura organizativa .....	10
1.3. ¿Una o varias culturas? .....	11
1.4. Origen y mantenimiento de la cultura organizativa .....	11
<b>2. Cultura y cambio organizativo.....</b>	<b>13</b>
2.1. La cultura como barrera al cambio .....	13
2.2. ¿Es posible cambiar la cultura organizativa? .....	13
<b>3. Dos enfoques sobre el cambio cultural.....</b>	<b>15</b>
3.1. El cambio como gran proyecto tecnocrático .....	15
3.2. El cambio cultural como el “reencuadre cotidiano” .....	16
3.3. Combinar lo grande y lo local .....	17
<b>4. El cambio cultural ¿solo o acompañado?.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Aprendizaje y cambio.....</b>	<b>21</b>
5.1. El aprendizaje organizativo .....	21
5.2. ¿Cómo aprenden las organizaciones? .....	23
5.3. La tensión entre exploración y explotación de aprendizajes .....	24
5.4. Barreras al aprendizaje y al cambio .....	26
<b>Bibliografía.....</b>	<b>29</b>



## Introducción

A lo largo de estos materiales didácticos ha aparecido a menudo el término *cultura organizativa* para referirnos a un condicionante clave del cambio en una organización. En concreto, la cultura organizativa es un determinante fundamental de las posibilidades de aprender que tiene una organización.

La mayor parte de las situaciones de cambio requieren aprender algo nuevo, no solamente ajustarse a una nueva forma de hacer algo. Desde un punto de vista externo, una organización con capacidad de aprender se reconoce por su agilidad para cambiar cómo se relaciona con su entorno y cómo realiza sus operaciones. Internamente, se caracteriza por la importancia que otorga a aprender de los desafíos y los errores. Por eso, entender los procesos de aprendizaje tanto en el nivel individual como organizativo es una herramienta útil para los que deseen gestionar procesos de cambio.

En este módulo nos adentraremos, en primer lugar, en el papel de la cultura organizativa cuando se producen procesos de cambio y, en particular, estudiaremos cuáles son las posibles vías para implantar un cambio cultural en una organización. Seguidamente, hablaremos del aprendizaje organizativo y presentaremos un modelo que nos ayudará a entender cómo se pasa del aprendizaje individual al aprendizaje organizativo y cómo estos se relacionan con el cambio en la organización.



## 1. La cultura y las subculturas organizativas

A continuación vamos a ofrecer algunos conceptos esenciales sobre qué es la cultura organizativa, cuáles son sus elementos y cómo se crea y mantiene.

### 1.1. ¿Qué es la cultura organizativa?

Existe una amplia diversidad de definiciones de cultura organizativa, que en general coinciden en la idea de que se trata de las normas, valores, interpretaciones y significados compartidos entre los miembros de una organización, que condicionan la forma de actuar que se considera adecuada en dicha organización. Una primera impresión de la cultura de una organización se obtiene cuando un empleado de cierta antigüedad explica “cómo hacemos las cosas por aquí” a un empleado recién incorporado.

Es habitual citar las siguientes siete características de la cultura (Hofstede y otros, 1990):

- La cultura es holística y se refiere a fenómenos que no se pueden reducir a los individuos concretos; la cultura implica a grupos de individuos.
- La cultura se relaciona con la historia; es un fenómeno emergente y se transmite mediante tradiciones y costumbres.
- La cultura es difícil de cambiar; la gente tiene a retener sus ideas, valores y tradiciones.
- La cultura es un fenómeno construido socialmente; es un producto humano y lo comparten personas que pertenecen a grupos diversos. Grupos distintos crean culturas diferentes, por lo que no es la naturaleza humana lo que dicta cómo será la cultura.
- La cultura es algo vago, intangible, difícil de capturar; es genuinamente cualitativa y no se presta fácilmente a ser medida o clasificada.
- Para caracterizar a la cultura se utilizan habitualmente términos como “mito”, “ritual”, “símbolos” y otras palabras similares procedentes de la antropología.
- La cultura se refiere, normalmente, a las formas de pensar, los valores y las ideas sobre las cosas, que a la parte más concreta, objetiva y visible de una organización.

La **cultura** no se refiere a las estructuras sociales y los comportamientos, sino a fenómenos mentales: a la forma similar en que los individuos de un grupo en concreto valoran la realidad y piensan sobre ella, y a cómo esta valoración y este pensamiento son diferentes de los de personas en otros grupos (sean tribus, departamentos o niveles jerárquicos). La cultura se refiere a lo que está detrás y guía el comportamiento, más que al comportamiento en sí.

Edgar Schein (1985) desarrolló un modelo muy influyente que describe los **niveles** interrelacionados de la cultura de una organización:

1) Al nivel más profundo, los **supuestos compartidos** constituyen el núcleo de la cultura de la organización. Son creencias que se dan por supuestas, sobre cómo son las cosas (la organización y su relación con el entorno, la naturaleza humana...) y cómo se relacionen las personas, las cosas y las ideas entre sí.

2) A un nivel más consciente, Schein sitúa los **valores** y las **normas** que prescriben cómo debería actuar la organización. Se refiere a los principios, objetivos y códigos que la organización considera importantes.

3) Al nivel observable, encontramos lo que Schein denomina **artefactos** –que también se han denominado objetos. Se trata de manifestaciones físicas, verbales o de conducta, que pueden verse, oírse y sentirse cuando se entra en contacto con una organización (ved la tabla 1).

#### Mapas mentales

El conjunto de creencias, experiencias e información que una persona usa para orientarse en un entorno es denominado a menudo mapa mental o mapa cognitivo. En una organización (que es, al fin y al cabo, un entorno social), los mapas mentales de los distintos miembros suelen tener bastantes elementos en común, aunque difícilmente llegarán a ser idénticos.

Tabla 1. Artefactos que reflejan la cultura de una organización

Elemento	Descripción
<b>Ceremonias</b>	Acontecimientos especiales en los que los miembros de la organización celebran los mitos, héroes y símbolos de su empresa
<b>Ritos</b>	Actividades que pueden formar parte de las ceremonias y que se orientan a comunicar ideas específicas o a lograr propósitos concretos
<b>Rituales</b>	Acciones o ritos que se repiten regularmente para reforzar normas y valores culturales
<b>Historias</b>	Relatos sobre acontecimientos pasados que ilustran y transmiten normas y valores culturales profundos
<b>Mitos</b>	Historias ficticias que ayudan a explicar actividades o acontecimientos que pueden resultar desconcertantes
<b>Símbolos</b>	Objetos, acciones o acontecimientos que tienen un significado especial y que facilitan a los miembros de la organización el intercambio de ideas complejas y de mensajes emocionales
<b>Lenguaje</b>	Colección de símbolos verbales que a menudo refleja la cultura particular de una organización



La cultura se expresa en comportamientos y puede verse en acciones concretas de las personas, en acontecimientos y otros aspectos materiales, pero no se refiere a estos elementos exteriores en sí, sino al significado que estos elementos tienen para la gente.

Lo que ocurre en uno de los tres niveles influye en los demás. Por ejemplo, mientras que los supuestos básicos –expresados en las normas– influyen sobre el comportamiento, Schein sugiere que también las nuevas formas de comportamiento pueden llegar a cambiar los supuestos de la organización. No obstante, hay que tener en cuenta que es difícil establecer una relación exacta entre los artefactos concretos en cierta cultura y sus supuestos básicos.

Existen numerosas formas en que se puede **describir** una cultura organizativa. Por ejemplo, se pueden utilizar las siguientes siete características, que pueden presentarse en un continuo, desde muy bajo hasta muy alto grado:

- **Innovación y asunción de riesgos.** El grado en que se anima a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle.** El grado en que se espera que los empleados trabajen con precisión, análisis, y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados.** El grado en que la dirección se centra en los resultados, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzar dichos resultados.
- **Orientación a las personas.** El grado en que las decisiones de la dirección tienen en consideración el efecto sobre la gente de la organización.
- **Orientación a los equipos.** El grado en que las actividades de trabajo se organizan en torno a equipos más que individuos.
- **Agresividad.** El grado en que las personas se comportan de forma agresiva y competitiva, más que tranquila y mostrando apoyo.
- **Estabilidad.** El grado en que las actividades organizativas ponen en el énfasis en mantener el *statu quo* más que el crecimiento.

La tabla 2 muestra cómo se pueden combinar estas características para crear organizaciones bien distintas.

Tabla 2. Culturas organizativas contrastadas

Organización A	Organización B
Los directivos deben documentar de forma detallada todas sus decisiones	La dirección anima y recompensa la asunción de riesgos y el cambio

Es difícil imaginar a la organización A llevando a cabo cambios radicales en su forma de actuar o, incluso, pequeños cambios incrementales más allá de los que favorezcan la productividad. En contraste, la forma de actuar y de pensar de los miembros de la organización B favorece que se ensayen e implanten cambios de gran y pequeña envergadura.

#### Hacer explícito lo implícito

Para que el cambio cultural pueda tener lugar, normalmente es necesario que los supuestos, que suelen mantenerse implícitos, se hagan explícitos y se conviertan en objetivo del cambio. Esto es en general bastante difícil de lograr.

Organización A	Organización B
No se anima a tomar decisiones creativas, cambiar o asumir riesgos	Se anima a los empleados a presentar ideas, y los fallos son tratados como “experiencias de aprendizaje”.
Existen amplios reglamentos para todos los empleados	Los empleados tienen pocas reglas que seguir
Se valora la productividad por encima del clima organizativo	Se equilibra la productividad con el trato correcta a las personas
Se anima a los empleados a quedarse dentro de sus departamentos	Se anima a los miembros de los equipos a interactuar con personas de cualquier nivel y función
Se potencia el esfuerzo individual	Numerosas recompensas se basan en el desempeño de los equipos

Es difícil imaginar a la organización A llevando a cabo cambios radicales en su forma de actuar o, incluso, pequeños cambios incrementales más allá de los que favorezcan la productividad. En contraste, la forma de actuar y de pensar de los miembros de la organización B favorece que se ensayen e implanten cambios de gran y pequeña envergadura.

## 1.2. Funciones de la cultura organizativa

La cultura desempeña varias **funciones** dentro de las organizaciones:

- Ayuda a definir las fronteras de la organización, dado que la distingue de otras organizaciones.
- Puede proporcionar un sentido de identidad entre los miembros de la organización, además de favorecer el compromiso de estos con algo superior a sus propios intereses. Para que esto ocurra, es necesario que los valores y los aspectos simbólicos y materiales de la organización estén claramente diferenciados, que sean valorados positivamente y que se favorezca la interacción entre los miembros. Si esto no sucede, los miembros pueden elegir identificarse con otros subgrupos dentro de la organización –como los departamentos o los niveles jerárquicos–, en vez de con la organización en su conjunto.
- La cultura favorece la estabilidad. Puede decirse que es el “pegamento social” que ayuda a mantener cohesionada a la organización, al proporcionar pautas sobre lo que los empleados deberían hacer y decir.
- Sirve como mecanismo de control que guía y da forma a las actitudes y los comportamientos de los empleados, y les ayuda a dar sentido a lo que ocurre.

Esta última función es especialmente relevante, dado que la influencia de la cultura sobre el comportamiento de los empleados es cada vez más importante. A medida que las organizaciones aplanan sus estructuras jerárquicas, los directivos supervisan un número mayor de personas, se utilizan más los equi-

pos de trabajo se delega autoridad sobre los empleados, son los **significados compartidos** proporcionados por una cultura fuerte lo que asegura que todo el mundo vaya en la misma dirección.

### 1.3. ¿Una o varias culturas?

El concepto de cultura como un sistema de significados compartidos hace suponer que todos los miembros de la organización –con distintas procedencias y en distintos niveles jerárquicos– perciben la cultura organizativa de forma similar. Sin embargo, las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosas subculturas al mismo tiempo.

- La **cultura dominante** expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de miembros de la organización. Es a lo que solemos referirnos al hablar de cultura organizativa. Algunos autores defienden que, en realidad, se trata de la visión de la alta dirección sobre la cultura organizativa, más que la realidad de la misma.
- Las **subculturas** surgen porque las organizaciones están divididas en función de tareas, departamentos, zonas geográficas, niveles jerárquicos, etc., que fomentan diferencias en los significados, los valores y los símbolos. Cuando la cultura dominante no es lo suficientemente distinta o atractiva, o no se favorece que los miembros participen de ella, otras agrupaciones de miembros como las citadas pueden generar sus propias interpretaciones sobre la forma de funcionar adecuada.

Si en una organización no existe una clara cultura dominante, sino únicamente numerosas subculturas, faltará una interpretación uniforme de lo que es un comportamiento adecuado. Esta falta de significado compartido disminuirá su potencia para guiar y dar forma a los comportamientos de una forma homogénea, y en contraste cada subcultura puede influir de forma dispar los comportamientos de sus miembros.

### 1.4. Origen y mantenimiento de la cultura organizativa

Para cambiar la cultura de una organización, es útil saber antes qué es lo que hace que se originen y –sobre todo– que se mantengan las culturas organizativas.

La cultura original de una organización deriva de la filosofía de sus **fundadores**. Estos tenían su propia visión de lo que debía ser la organización, y no estaban limitados por costumbres o ideologías anteriores. Además, como las organizaciones nuevas normalmente son pequeñas, era posible para ellos imponer su visión sobre todos los miembros.

Los fundadores pueden desarrollar cierta cultura en la organización a través de los siguientes mecanismos:

- Aquello a lo que prestan atención, miden y controlan.
- Su forma de reaccionar ante incidentes críticos y crisis de la organización.
- Actuando como modelo de comportamiento y ofreciendo sus consejos a los demás.
- Sus criterios para la asignación de recompensas y de estatus.
- Sus criterios de selección y promoción de trabajadores.

Una vez desarrollada cierta cultura organizativa, las prácticas de recursos humanos sirven para mantenerla, al proporcionar a los empleados experiencias similares. Por ejemplo, los procesos de selección, la socialización de nuevos empleados, los criterios de evaluación del rendimiento, las actividades de formación y desarrollo, y los procedimientos de promoción aseguran que los nuevos empleados encajen en la cultura, recompensando a los que la apoyen y penalizando (e, incluso, expulsando) a los que la desafían.

## 2. Cultura y cambio organizativo

La cultura organizativa puede constituir una barrera fundamental cuando se desea cambiar de forma relevante una organización. Por eso, hay cambios organizativos que no serán posibles sin que cambie, al mismo tiempo, la cultura de esa organización. Al estudio de estos aspectos dedicamos los siguientes apartados.

### 2.1. La cultura como barrera al cambio

La cultura organizativa tiene aspectos positivos tanto para la organización como para los empleados. Para la organización, favorece el compromiso y aumenta la consistencia del comportamiento de los empleados. Para los empleados, reduce la ambigüedad, pues aclara cómo hacer las cosas y qué es importante. Sin embargo, no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en particular cuando se quiere emprender un cambio en la organización.

La cultura puede dificultar el cambio cuando los valores compartidos no encajan con los que son necesarios para mantener o aumentar el desempeño de la organización. Cuando se producen cambios rápidos en el contexto de la organización, su cultura puede dejar de ser adecuada. Un comportamiento consistente es un activo cuando el entorno es estable. En cambio, puede suponer una carga para la organización y dificultarle los cambios para responder a lo que ocurre a su alrededor. De hecho, puede ocurrir que las prácticas que llevaron a los éxitos anteriores lleven al fracaso cuando ya no encajan adecuadamente con el entorno.

Adaptarse o anticiparse a los cambios en el entorno requiere cambios en la estrategia, la organización y el trabajo cotidiano. Pero si los valores, las orientaciones y los significados de la organización se mantienen constantes, esta volverá rápidamente al statu quo anterior, llevando al fracaso del intento de cambio. En consecuencia, a menudo es necesario cambiar la cultura cuando se quiere realizar cambios en otros aspectos de la organización. El próximo apartado estudia los distintos enfoques sobre la posibilidad de cambiar la cultura.

### 2.2. ¿Es posible cambiar la cultura organizativa?

Aleveson y Sveningsson (2008) explican tres formas de entender si es posible o no cambiar la cultura de una organización. Cambiar la cultura significa aquí que la dirección tenga la posibilidad de influir de forma clara y según sus intenciones sobre los valores, creencias, ideas y significados de los subordinados.

- El primer enfoque defiende que la alta dirección puede cambiar la cultura organizativa, al menos en ciertas circunstancias y con el uso de suficientes destrezas y recursos.
- El segundo afirma que lograrlo es muy difícil. Existe una multitud de valores y significados, así como de grupos que influyen sobre estos. Además, no resulta fácil acceder a los supuestos más básicos de las personas para poder influir sobre ellos. Por otra parte, la gente no responde según lo previsto a los esfuerzos para cambiar sus puntos de vista. No obstante, el cambio existe en la realidad y, sin duda, la alta dirección está en una posición ventajosa para ejercer cierta influencia. Por tanto, este enfoque diría que la alta dirección ejerce una influencia moderada sobre ciertos valores y significados bajo ciertas circunstancias.
- El tercer enfoque destaca que la cultura es imposible de controlar. La forma en que la gente crea significado en sus experiencias de trabajo se relaciona con la cultura de ese entorno concreto, depende de su nivel educativo, de las tareas que desempeña, de las interacciones con otras personas, etc. Por tanto, los esfuerzos de la alta dirección para ejercer influencia tendrán un impacto muy limitado y normalmente serán reinterpretados, de forma que los significados que intentaban transmitir y los realmente recibidos pueden no coincidir.

No es sencillo dirimir cuál de estos enfoques es el correcto. Investigar en la práctica los esfuerzos de cambio y sus consecuencias es algo complejo, que dificulta encontrar una clara respuesta. Para empezar, la respuesta depende de lo que se entienda por cultura. Si hablamos de los supuestos básicos más profundos, diremos que es muy difícil cambiar la cultura de la forma deseada. Pero si la definición de cultura se limita a aspectos más superficiales, entonces un grupo poderoso como la alta dirección puede tener cierta influencia sobre los valores, normas e ideas de los miembros de la organización. Otro problema está en constatar si la cultura ha cambiado realmente, o solamente algunas de sus manifestaciones visibles. Las personas, ¿interpretan la realidad de forma distinta? ¿O solamente utilizan un vocabulario distinto para hablar de la realidad?

Aunque en la literatura divulgativa popular se explican casos y procedimientos con grandes resultados en términos de cambio cultural, los investigadores más reflexivos minimizan las posibilidades de lograr un cambio cultural a gran escala según lo deseado por la alta dirección. No obstante, lo cierto es que existen casos de cambio cultural. En el siguiente apartado revisamos los dos enfoques básicos para lograr el cambio de una cultura organizativa.

### 3. Dos enfoques sobre el cambio cultural

Es habitual encontrar dos enfoques distintos sobre cómo lograr el cambio de la cultura organizativa: uno defiende utilizar un gran plan, y el otro lo describe como un proceso más emergente y localizado (seguimos a Alvesson y Svingsson, 2008).

#### 3.1. El cambio como gran proyecto tecnocrático

La literatura divulgativa popular suele entender el cambio cultural como resultado de la aplicación de un **gran proyecto tecnocrático**. La mayoría de los modelos descriptivos y normativos del cambio cultural a gran escala son de este tipo. Suelen ofrecer la posibilidad de una transformación intencionada a gran escala, para pasar de una situación cultural inicial a otra, superior y más provechosa, aunque reconocen la dificultad de la tarea y la necesidad de tiempo para tener éxito.

El plan general para lograrlo suele ser una versión del siguiente esquema general de “cambio en n-pasos”:

- 1) Evaluar la situación de la organización y determinar los objetivos y la orientación estratégica.
- 2) Analizar la cultura existente y esbozar la cultura deseada.
- 3) Analizar la brecha entre lo existente y lo deseado.
- 4) Elaborar un plan para desarrollar la cultura.
- 5) Implantar el plan.
- 6) Evaluar los cambios y los nuevos esfuerzos necesarios para mantener el cambio o para profundizar en él.

Los medios más comunes para lograr el cambio cultural suelen ser una combinación de los siguientes:

- Nuevos procedimientos de reclutamiento y selección, de forma que se contrate gente que apoye la cultura deseada. En ocasiones se combina con el despido o la sustitución de ciertas personas.
- Nuevas formas de socialización y programas de formación para señalar cuáles son los valores y creencias deseados.

- Sistemas de evaluación del rendimiento en los que se recompense y potencie las formas culturalmente correctas de ser y de comportarse.
- La promoción de personas que expresan y simbolizan la cultura deseada.
- Un liderazgo que comunique los valores culturales al hablar y actuar, y al decidir sobre aspectos materiales.
- El uso de símbolos organizativos: lenguaje (eslóganes, expresiones, historias), acciones (uso de las reuniones de cierta forma ritual, uso visible del tiempo de los directivos para señalar qué es importante) y objetos materiales (arquitectura corporativa, logotipo, código de vestir).

Según este enfoque, el cambio cultural es un proyecto que surge y se dirige desde arriba. Se da por supuesto que la alta dirección es el agente del que emerge una visión superior sobre qué cambio es necesario, así como el arquitecto principal que elabora el plan para el cambio. Además de planificar y asignar recursos a los proyectos de cambio y de tomar decisiones para favorecer el cambio deseado, los altos ejecutivos realizan actos de impacto teatral –discursos públicos y actos muy visibles que llaman la atención sobre los ideales perseguidos– para simbolizar el cambio de referencia sobre cómo debería pensar, sentirse y actuar la gente de acuerdo con los nuevos ideales y valores. Es frecuente que en este tipo de proyectos de cambio se utilicen servicios de consultoría para dar apoyo a la alta dirección.

Una **crítica** a este tipo de programas de cambio cultural es que tienen una visión simplificada de la cultura y las subculturas existentes, y de cómo la gente se ve a sí misma en la organización. En las organizaciones suelen existir diferencias significativas en cuanto a los valores, creencias y símbolos entre distintos grupos vinculados a divisiones, departamentos, ocupaciones y/o niveles jerárquicos. Además, las características de la cultura no suelen ser claras y consistentes, sino que resultan ambiguas, inconsistentes y tienden a fluctuar, en parte como resultado de la interacción entre subculturas. Por lo tanto, es necesario ser prudentes al considerar la cultura como un objeto homogéneo que puede ser cambiado mediante el uso de un conjunto homogéneo de mensajes y prácticas. Si esto se hace, probablemente se desencadenen diferentes respuestas inesperadas, en particular si se trata de una organización compleja con ocupaciones muy diversas.

### **3.2. El cambio cultural como el “reencuadre cotidiano”**

Otra forma de entender el cambio cultural se centra en el **reencuadre cotidiano**, tomando como base la idea de que el liderazgo incluye la tarea de gestionar el significado.



### El liderazgo como gestión del significado

En 1982, Linda Smircich y Gareth Morgan publicaron uno de los primeros artículos en los que se explicaba seriamente la función creadora de significado del liderazgo. Su artículo destacaba la importancia de las situaciones de “encuadre” y “definición” como funciones clave del líder. Sugerían que, en un grupo, una persona es reconocida como líder porque es capaz de “enmarcar la experiencia de tal manera que proporciona una base viable para la acción, movilizándolo el significado, articulando y definiendo lo que previamente ha quedado implícito o sin decir, inventando imágenes y significados que proporcionan un foco para una nueva atención, así como consolidando, confrontando o desafiando lo que suele pensarse”. La gestión del significado permite a los miembros de la organización trabajar juntos hacia una interpretación común de la realidad. Sin esta comprensión compartida, la actividad organizativa carece de coherencia y de orientación común.

Ved el artículo original: L. Smircich; G. Morgan (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science* (vol. 18, n.º 3, págs. 257-273).

Este enfoque consiste más en una iniciativa localizada en una zona de la organización, que en un gran proyecto. En el gran proyecto, aquello que se percibe como un estado inferior es transformado en otro superior mediante los actos heroicos de la alta dirección, con la ayuda de consultores y los demás directivos. El reencuadre cotidiano, en contraste, suele ser impulsado por uno o pocos altos cargos, pero en él también tienen gran importancia las personas con autoridad informal y los grupos pequeños. Suele ser incremental e informal, es decir, no claramente propugnado o señalado como un proyecto o una campaña con un conjunto de actividades clara que se supone que lograrán un ideal predefinido. Se trata, en definitiva, de lograr un cambio cultural localizado.

En el reencuadre cotidiano, un actor despliega un liderazgo pedagógico, por el cual ejerce una influencia sutil y continuada mediante la renegociación del significado con las personas con las que interactúa de forma directa. Se trata de una actividad fuertemente anclada en las interacciones interpersonales y la comunicación natural. Así se adapta perfectamente a la situación de trabajo de cada persona, por lo que tiene más implicaciones para la acción. Además, aunque la acción es local, pueden producirse efectos más amplios si las personas influidas afectan, a su vez, a aquellos con los que interactúan.

Para la gran mayoría de directivos que no están en la cúspide jerárquica de una gran organización, el reencuadre cotidiano es a menudo un modo más relevante de cambio cultural, que ser movilizados como implantadores de grandes proyectos. Requiere creatividad, aguante, una buena comprensión de las propias creencias y valores, capacidades comunicativas y cierto valor para sacrificar algunas cosas, dado que centrar la atención en unas ideas en concreto puede requerir dejar de atender otras.

#### Sacrificio de prioridades

Si se desea creatividad y aprendizaje, no se puede poner énfasis en la calidad y la eficiencia a corto plazo, puesto que las nuevas ideas y la experimentación normalmente generan ciertos errores y requieren recursos adicionales.

### 3.3. Combinar lo grande y lo local

En los esfuerzos de cambio cultural planificado, probablemente es necesario utilizar tanto los programas diseñados “desde arriba” como las acciones y los procesos de influencia localizados que guían la elaboración de significado. Hay

que tener en cuenta que la elaboración local de significado es la que, en último término, determina si los miembros de la organización creen o no en los valores e ideales comunicados a través del gran plan.

Por ejemplo, podría llevarse a cabo una iniciativa de la alta dirección que inspire, dé legitimidad y apoye a las iniciativas de cambio locales. Esto requeriría cierta tolerancia ante la discrecionalidad local, evitando que la alta dirección insista en que se diseñe con gran detalle cierto contenido o cierta forma de trabajar con la cultura. También podría darse el caso de que la alta dirección seleccionase una iniciativa local, e intentase utilizarla como modelo para un programa más amplio, en el que la difusión de la iniciativa local fuese una fuente de inspiración.

En cualquier caso, parece que para llevar a cabo un plan que afecte a toda una gran organización es necesario considerar lo que ocurre al nivel local y tener en cuenta si se está produciendo algún tipo de reencuadre diario de los valores y creencias que la alta dirección intenta promover. Sin iniciativas locales –y por tanto cierta variación dentro de la organización– los cambios culturales iniciados por la alta dirección probablemente encontrarán dificultades.

## 4. El cambio cultural ¿solo o acompañado?

Un aspecto importante del cambio cultural es en qué medida se trata solamente de un cambio de valores, ideas y creencias, o bien incluye también cambios en aspectos más sustantivos, como las disposiciones estructurales y materiales que implican directamente cambios de comportamiento.

Existen autores que defiende cada una de las dos alternativas:

- Una línea de pensamiento sugiere que debemos **cambiar las ideas** y los valores de la gente si queremos lograr un auténtico cambio, por lo que da prioridad al nivel cultural. Según estos autores, lo importante son las “herramientas culturales” (la articulación de una visión; la creación de ritos; el inicio de programas de formación; a qué cosas atienden, controlan, recompensan y ejemplifican los directivos, etc.), mientras que los cambios –sustantivos, aunque necesarios– quedan en un segundo lugar.
- En contraste, otros autores sugieren que lo que importa es hacer que la gente se **comporte de forma distinta**, y que los cambios culturales se producirán a partir de aquí. Es decir, sería suficiente con reasignar los recursos y recompensar comportamientos diferentes. La idea es que el cambio cultural que no es reforzado por un cambio material en la estructura, los sistemas de recompensas, las políticas, etc., probablemente será visto como algo poco realista y cualquier cambio de conducta será temporal.

Probablemente, la respuesta más acertada dependa de qué cambio desea llevarse a cabo. Si se trata del negocio central de una empresa, con vinculaciones directas con la producción, el resultado y las medidas de desempeño, entonces un cambio puramente cultural no sería realista. Pero si hablamos de algo como una mayor apertura de la compañía o de nuevas formas de tratar con los clientes, entonces la situación es distinta. Si la alta dirección favorece claramente valores como estos, su ejemplo personal probablemente tendrá un efecto sobre los patrones de comportamiento en el conjunto de la organización. En este caso, parece posible un cambio de valores sin que haya necesariamente cambios sustantivos que lo acompañen.

En cada cambio concreto habrá que valorar la interacción entre el nivel del significado, y el nivel del comportamiento y las disposiciones estructurales y materiales.

Para cambiar el comportamiento, excepto en casos de comportamientos simples y fáciles de controlar (como sonreír mecánicamente al atender a un cliente), será necesario que previa o simultáneamente se produzca una reorientación cultural. Al mismo tiempo, para lograr una comunicación eficaz de los esfuerzos de cambio cultural, a menudo es necesario un anclaje en los procesos y las condiciones de trabajo. Será difícil cambiar los significados y valores si estos esfuerzos son incoherentes con las disposiciones sustantivas que influyen más directamente sobre el comportamiento.

## 5. Aprendizaje y cambio

La mayor parte de las situaciones de cambio requieren aprender algo nuevo, no solamente ajustarse a una nueva forma de hacer algo. Por eso, entender los procesos de aprendizaje tanto en el nivel individual como organizativo es una herramienta útil para los que deseen gestionar procesos de cambio.

Hay varias razones prácticas para que las organizaciones se esfuercen en extraer y aplicar lecciones para la mejora del negocio. En primer lugar, la capacidad de aprender y aplicar el aprendizaje se ha convertido en una de las pocas ventajas competitivas verdaderamente sostenibles. La tecnología cambia rápidamente y los mercados son cada vez más competitivos. Como resultado, las organizaciones deben reconocer, adaptarse y aprovechar rápidamente los nuevos aprendizajes, antes de que lo hagan los competidores. Los que aprenden mejor responden más rápidamente y, como resultado, mantienen una ventaja competitiva, mientras que los que no son capaces de aprender rápidamente se quedan atrás. Segundo, la gestión del aprendizaje y del conocimiento es un activo, parecido a la propiedad intelectual o a tener una mano de obra bien formada. Las organizaciones que hacen un mejor uso de sus activos, incluyendo sus conocimientos, prosperan, y las demás se quedan atrás. Tercero, una cultura que favorezca el aprendizaje es fundamental para la salud de la organización. La capacidad de aprender con eficacia genera en la organización una sensación de optimismo en el futuro, la capacidad de afrontar la adversidad, y una saludable disposición a aprovechar riesgos calculados.

### 5.1. El aprendizaje organizativo

El **aprendizaje organizativo** es el proceso mediante el cual la organización llega a tener nuevas ideas (creencias o conocimiento) y/o desarrolla nuevos comportamientos.

Es necesario distinguir entre el aprendizaje **individual** y el aprendizaje **organizativo**. Las organizaciones no desarrollan las acciones que producen el aprendizaje (Argyris, 1992), sino que son los miembros individuales quienes aprenden. Aunque el aprendizaje individual es importante para las organizaciones, el aprendizaje organizativo no es la simple suma del aprendizaje de cada uno de sus miembros. Las organizaciones, a diferencia de los individuos, desarrollan y mantienen sistemas de aprendizaje que no solo influyen a sus miembros actuales, sino que se transmiten a otros mediante las historias y las normas organizativas.

El papel de las organizaciones es crear las condiciones que faciliten tal aprendizaje. El **aprendizaje organizativo** se ocupa, precisamente, de cómo se puede convertir el aprendizaje de las personas y los equipos en un recurso organizativo. Sin procesos y sistemas eficaces que conecten el aprendizaje individual con el organizativo, el primero no tiene necesariamente una contrapartida en el segundo.

Existen cuatro **factores contextuales** que afectan a la probabilidad de que haya aprendizaje organizativo (Fiol y Lyles, 1985): la cultura favorable al aprendizaje, la estrategia que permita la flexibilidad, la estructura organizativa que permita la innovación y las nuevas ideas, y el entorno.

1) **Cultura.** La cultura de una organización consiste en las creencias compartidas, las ideologías y las normas que influyen sobre las acciones que se llevan a cabo. A través de su influencia sobre las acciones que resultan “aceptables”, la cultura también influye sobre el tipo de aprendizaje que esa organización puede llegar a desarrollar. Hay que destacar, a su vez, que el aprendizaje que se obtiene puede generar una reestructuración de esos sistemas de normas y creencias, con lo que se genera un ciclo entre cultura y aprendizaje.

2) **Estrategia.** La posición estratégica de una organización determina parcialmente su capacidad de aprender, puesto que determina qué acciones se van a llevar a cabo. Así, la estrategia influye sobre el aprendizaje porque establece una frontera a la toma de decisiones y al contexto para la percepción y la interpretación del entorno.

3) **Estructura.** La estructura organizativa tiene una influencia fundamental sobre los procesos de aprendizaje. Una estructura centralizada y mecanicista tiende a reforzar los comportamientos pasados, mientras que una estructura más descentralizada y organicista tiende a permitir cambios en las creencias y las acciones.

4) **Entornos.** Si el ambiente interno o el entorno externo son demasiado complejos y dinámicos, puede existir una sobrecarga de información que impedirá el aprendizaje. Aunque un exceso de estabilidad limita el aprendizaje porque los comportamientos nunca devienen obsoletos, demasiados cambios y turbulencias hacen que sea difícil incluso percibir adecuadamente qué ocurre en el entorno. El aprendizaje requiere, pues, un cierto nivel de estrés e incertidumbre, sin llegar al nivel de saturación.

## 5.2. ¿Cómo aprenden las organizaciones?

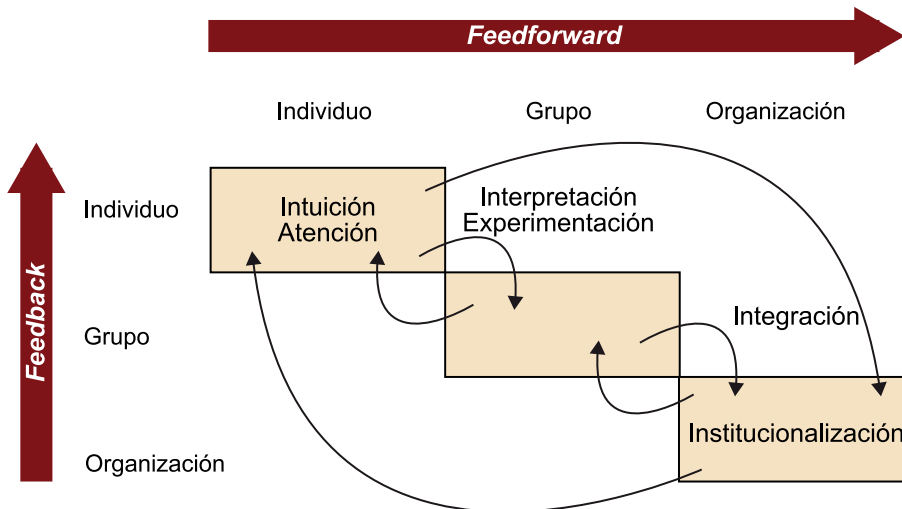
El aprendizaje en las organizaciones se realiza en tres niveles interrelacionados: el individuo, el grupo y la organización. Es necesario que los tres niveles se relacionen, de forma que el aprendizaje de los individuos revierta en la organización y, a la inversa, que se transfieran ideas de la organización a los individuos.

Crossnan, Lane y White (1999) desarrollaron un modelo de aprendizaje organizativo que fue muy difundido y que integra estos tres niveles, mostrando los distintos procesos mediante los que se transfiere el aprendizaje. Si combinamos las aportaciones de estos autores con las que el modelo recibió en los años siguientes (en particular, la de Zietsma y otros, 2002), podemos describir los siguientes procesos de aprendizaje (figura 1):

- **Intuición.** Tiene lugar al nivel del individuo. Es el reconocimiento –esencialmente inconsciente– de nuevos patrones y/o posibilidades basadas en sus anteriores experiencias, imágenes o metáforas. Refleja la importancia de los procesos inconscientes para entender algo nuevo para lo que anteriormente no se tenía explicación.
- **Atención.** Tiene lugar al nivel individual. En contraste con la intuición, que es casi inconsciente, se trata de un proceso activo de buscar, atender y reflexionar sobre la información procedente del entorno.
- **Interpretación.** Tiene lugar a nivel individual y grupal. Consiste en la explicación, mediante palabras y/o acciones, hacia uno mismo y hacia los demás de un *insight* o idea. De esta forma, mediante conversaciones, metáforas e imágenes se da sentido de forma individual y colectiva a las ideas que previamente era preverbales. Durante el proceso de interpretación, los mapas mentales existentes son revisados y se desarrollan nuevos mapas sobre esa área de aprendizaje. El contexto de las personas da forma a sus mapas mentales, pero a su vez los mapas mentales afectan qué elementos de ese contexto son seleccionados e interpretados.
- **Experimentación.** La desarrollan individuos y grupos. Mediante pruebas, ensayos o experimentos, las personas y los grupos obtienen nueva información que contribuye a sus interpretaciones. Los resultados de experimentos fallidos pueden usarse para ajustar las interpretaciones, mientras que los resultados de experimentos con éxito pueden ayudar a las personas que intuyen nuevas ideas a integrar e institucionalizar ese aprendizaje.
- **Integración.** Es el proceso por el que se desarrollan unos conocimientos compartidos entre individuos y se emprende una acción coordinada mediante el ajuste mutuo. Para lograr estos conocimientos compartidos es imprescindible el diálogo y la acción conjunta.

- **Institucionalización.** Tiene lugar a nivel organizativo, y asegura que ocurran acciones rutinizadas. Por este proceso, el aprendizaje que ha tenido lugar en individuos y grupos se incrusta en la organización mediante sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias. El objetivo de la institucionalización es que el aprendizaje obtenido a nivel individual y grupal pueda ser explotado de forma más sistemática. Por tanto, contribuye a que las operaciones sean más eficientes y facilita que la organización lleve a cabo la misión para la que ha sido creada.

Figura 1. Los procesos de aprendizaje



Fuente: Adaptado de Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002).

Las personas identifican nuevas formas de pensar o de actuar mediante un proceso de **intuición** y la **atención**. Las personas piensan sobre sus intuiciones y las comparten con otros, participando así en una **interpretación** individual y colectiva. Esta interpretación se verá reforzada o matizada con los datos obtenidos a partir de **experimentos** o ensayos individuales o grupales. La interpretación grupal y la experimentación facilitan el desarrollo de conocimientos compartidos y provoca la **integración**, que se centra en la acción colectiva y coherente dentro de un grupo. Los conocimientos compartidos quedan preservados en el lenguaje, incrustados en mapas mentales compartidos y aprobados de forma colectiva. Finalmente, estas nuevas acciones e interpretaciones quedan **institucionalizadas** al cristalizar en forma de rutinas, reglas, sistemas de información, estrategia y estructura organizativa.

### 5.3. La tensión entre exploración y explotación de aprendizajes

En el proceso de aprendizaje organizativo, lo aprendido puede transferirse tanto del nivel individual al organizativo (*feedforward* o “hacia delante”) como del nivel organizativo hacia el individual (*feedback* o “hacia atrás”).



El aprendizaje *feedforward* se relaciona con la **exploración** de nuevos conocimientos, mientras que el aprendizaje *feedback* se relaciona con la **explotación** de aprendizajes previamente institucionalizados. El aprendizaje *feedforward* permite la elaboración y asimilación de nuevas soluciones y es el mecanismo básico de adaptación organizativa. En los procesos *feedback*, el aprendizaje institucionalizado guía (o restringe) el futuro aprendizaje de personas y grupos, ayudando a la empresa a explotar su conocimiento existente.

Tanto los mecanismos *feedforward* como los *feedback* son necesarios para que una empresa se beneficie del aprendizaje, pero hay que reconocer que entre ambos existe una tensión difícil de resolver. En condiciones estables, la explotación del aprendizaje institucionalizado resulta eficiente. Sin embargo, los mapas mentales compartidos limitan la habilidad de los miembros del grupo para notar e interpretar la información discrepante, lo que reduce la adaptabilidad de la empresa. Cuando el entorno cambia, la dependencia del conocimiento existente puede suprimir las intuiciones individuales y/o bloquearlas su avance hasta los niveles de aprendizaje grupal y organizativo.

A medida que nos movemos del nivel individual de intuición/atención/interpretación a través de la integración y experimentación en grupo hasta la institucionalización organizativa, el proceso de aprendizaje es menos fluido e incremental, y se vuelve más entrecortado e inconexo. En general, lo que llega a institucionalizarse en una organización ha recibido, en algún momento, cierto grado de consenso o de conocimiento compartido entre los miembros influyentes de la organización. Antes de que un sistema o una estructura formal se establezca o cambie, la modificación suele ser sometida a cierto proceso de examen. Y una vez que algo es institucionalizado, normalmente dura por un cierto periodo de tiempo.

Los cambios en los sistemas, estructuras y rutinas ocurren de forma relativamente infrecuente. Como consecuencia, aunque los procesos subyacentes de intuición/atención, interpretación/experimentación e integración son más fluidos y continuos, los cambios significativos en la organización institucionalizada normalmente son puntuales.

Por esta razón, muchos cambios de nivel organizativo suelen parecer radicales o transformadores, en lugar de incrementales. Sin embargo, aunque los cambios institucionales puedan parecer inconexos, los procesos de aprendizaje subyacentes al nivel individual y grupal que resultan en dichos cambios organizativos pueden ser de naturaleza más continua.

Es necesario destacar que la relación entre los procesos *feedforward* y *feedback* es compleja. Aunque podríamos estar tentados de igualar aprendizaje organizativo solamente con los procesos de innovación *feedforward*, hacerlo nos llevaría a ignorar que el proceso *feedback* proporciona los medios para explotar lo aprendido. Sin embargo, dado que el aprendizaje que se ha institucionalizado a nivel organizativo es a menudo difícil de cambiar, corre el riesgo de llegar a ser inadecuado e, incluso, de obstruir los flujos de aprendizaje *feedforward*. Esto ha generado la llamada a liberar las organizaciones y destruir la burocracia, pero la burocracia (o institucionalización) no es necesariamente negativa. Institucionalizar el aprendizaje es necesario para obtener beneficios continuados a partir de lo aprendido previamente.

#### 5.4. Barreras al aprendizaje y al cambio

Si se quiere que las nuevas ideas de los individuos lleguen al conjunto de la organización y, con ello, que se genere un cambio organizativo, es necesario tener en cuenta cuáles son los elementos que **favorecen y dificultan** este aprendizaje *feedforward* (tabla 3). Seguimos a Zeitsma y otros (2002) en este análisis.

Tabla 3. Facilitadores e impedimentos a los procesos de aprendizaje organizativo

Mecanismos <i>feedforward</i>	Facilitadores	Impedimentos
Intuición / Atención ↓ Interpretación Nivel: individuo	<b>Intuición: la persona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente sin restricciones</li> <li>• Apertura a visiones divergentes</li> </ul> <b>Atención: la situación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición directa a visiones alternativas</li> <li>• Vínculos con los que sostienen visiones alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento de presiones directas</li> <li>• Aprendizaje previo institucionalizado en la empresa y el campo</li> <li>• Percepciones de ilegitimidad de la fuente de presión (trampa de la legitimidad)</li> </ul>
Interpretación / Experimentación ↓ Integración Nivel: individuo, grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía de acción o aprobación por quienes tienen poder</li> <li>• Interiorización de visiones de <i>stakeholders</i> divergentes</li> <li>• Elaboración conjunta de sentido mediante compilación de datos y modelización</li> <li>• Asignación de poder y recursos para la integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del nuevo aprendizaje (individuos dentro de grupos)</li> </ul>
Integración ↓ Institucionalización Nivel: grupo, organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erosión del apoyo a interpretaciones anteriormente institucionalizadas</li> <li>• Apoyo de representantes de nichos en los que se confía</li> <li>• Eficacia de las soluciones para tratar un problema de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aislamiento del nuevo aprendizaje (individuos dentro de grupos)</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Zeitsma y otros (2002).

Una de las principales dificultades para el avance del conocimiento en las organizaciones es la llamada **trampa de la legitimidad**, que las lleva a rechazar oportunidades de aprender y adaptarse cuando las señales de desajuste con el entorno provienen de fuentes que se perciben como ilegítimas. Esta trampa se produce cuando la organización, en la lucha por defender su propia legitimidad, se resiste de forma disfuncional a presiones externas porque considera que son ilegítimas. Así, las presiones directas de un grupo externo se ven no como señales de desajuste con el entorno, sino como ataques a la organización. Al ver al atacante como un enemigo, se polariza el debate, dificultando la comprensión mutua y haciendo que lograr un compromiso parezca una rendición. Las fuertes emociones de esta forma de entender la situación desencadena (especialmente la indignación moral) la actitud defensiva y limita las posibilidades de aprendizaje.

Por otra parte, el conocimiento institucionalizado puede impedir la asimilación de nuevos conocimientos. Los sistemas de asignación de recursos, de información y de comunicación restringen el libre flujo de aprendizajes individuales y grupales, de forma que las oportunidades de aprender pueden resultar desapercibidas.

Algunos individuos, en particular los que no se sienten restringidos por su experiencia previa y los de mayor apertura de miras, son capaces de atender a puntos de vista divergentes y llegar a intuir nuevas posibilidades, especialmente si tienen contacto directo con visiones alternativas y/o hay vínculos (personales o profesionales) que les relacionan con quienes poseen esas visiones. Estas personas que intuyen/atienen proporcionan los medios por los que una organización puede salir de la trampa de la legitimidad, siempre que tengan suficiente poder o autonomía para moverse a través de los procesos de aprendizaje *feedforward*. Utilizando la experimentación y procesos de interpretación, estas personas convencen a los demás de la legitimidad de la nueva visión. Al participar en una elaboración de significado conjunta e interiorizar la visión de *stakeholders* divergentes, los grupos pueden integrar el aprendizaje y prepararse para la institucionalización. Sin embargo, es necesario asignar poder y recursos a estos procesos de integración e interiorización.

El apoyo oficial a una solución es uno de los primeros pasos en el proceso de institucionalización. Varias condiciones favorecen la institucionalización: cuando la solución parece eficaz y/o es ampliamente apoyada por *stakeholders* externos, cuando el apoyo a la interpretación anterior se ha erosionado, y cuando representantes de nichos de opinión en los que se confía han apoyado la solución ante los miembros de dichos nichos. Cuando las nuevas soluciones a problemas organizativos demuestran tener éxito, su institucionalización puede tener lugar con relativa facilidad. Se comunican los beneficios de la solución a los empleados, se ofrece formación relacionada, se inician sistemas de seguimiento sobre su funcionamiento, se ajustan los sistemas de recompensa, se comunican las nuevas aplicaciones exitosas de dicha solución, etc.



## Bibliografía

**Alvesson, M.; Sveningsson, S.** (2008). *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*. New York: Routledge.

**Argyris, C.** (1992). *On Organizational Learning*. Cambridge, UK: Blackwell Publishers.

**Buchanan, D.; Huczynski, A.** (1985). *Organizational Behaviour*. Londres: Prentice Hall.

**Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D.; Sanders, G.** (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly* (vol. 35, n.º 2, págs. 286-316).

**Schein, E. H.** (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

**Smircich, L.; Morgan, G.** (1982). Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science* (vol. 18, n.º 3, págs. 257-273).

**Zietsma, C.; Winn, M.; Branzei, O.; Vertinsky, I.** (2002). "The war of the Woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes". *British Journal of Management* (vol. 13, págs. 61-74).

