

Aylén Milian
Díaz
Calixto Gómez
Parets

*El aprendizaje como
sustento de la dirección
en el desarrollo y
conformación de la
identidad cultural*

Introducción

El nuevo siglo ha estado determinado por el redescubrimiento de la dimensión humana en la esfera social, económica y política, así esta se ha convertido en una prioridad en la actividad de los directivos de cualquier organización.

La dimensión humana determina una lógica coherente que la distingue de toda otra dimensión de la organización. Esta lógica se constituye y se afirma en el tiempo, trasmite cierta continuidad, permite a cada uno identificar la organización y en algunos casos, identificarse con ella; esto es lo que se denomina identidad. (Mendoza, X.; 1995)

El proceso de conformación y desarrollo de la identidad cultural se caracteriza por la continua incorporación y asimilación de diferentes elementos a las estructuras y patrones del pensamiento de los actores que intervienen en el proceso. La identidad cultural se expresa a través de la individualización del comportamiento, se expresa en los grupos sociales y en las organizaciones de las cuales forman parte muchos de estos grupos sociales, pero a su vez cada organización porta una identidad cultural que determina su funcionamiento interno y que se nutre de las diferentes individualidades para continuar su desarrollo.

En este contexto la dirección de cada organización marca pautas en la conformación de la identidad cultural. De las formas y estilos de dirección dependen las actitudes, creencias, hábitos y valores que adoptan los individuos y grupos, las cuales se incorporan a sus formas de comportamiento mediante un proceso de

aprendizaje continuo y sistémico. Esto a su vez caracteriza a la cultura organizacional y desarrolla la identidad cultural.

El aprendizaje se perfila como el elemento dentro del sistema de dirección que permite la adopción de los nuevos esquemas de pensamiento, la asimilación de los nuevos modelos mentales y el desarrollo de una identidad cultural en correspondencia con los nuevos atributos impuestos por el sistema de dirección.

El objetivo de este artículo es analizar el papel del aprendizaje como principal herramienta de la dirección en la conformación y desarrollo de la identidad cultural.

Desarrollo

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores. (Samoilovich, D., 1996)

Se considera el aprendizaje como un proceso en el que el individuo adquiere todos aquellos elementos necesarios para su desempeño como ser social, tiene lugar a través de la interacción con otras personas y ocurre tanto de manera consciente como inconsciente.

El aprendizaje se convierte en un proceso en el que el hombre asimila conocimientos (entiéndase las habilidades, los valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento), con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. (Milian, 2006)

Existe una interacción entre el individuo y la organización de la que forma parte. Los individuos a través de su interacción crean y recrean continuamente la organización y esta a su vez ejerce influencia en los grupos y en su continuo proceso de creación. El aprendizaje se produce cuando hay cambios reales en los modelos mentales cognoscitivos y afectivos, pues cuando las personas esconden sus verdaderas opiniones y creencias, en realidad se resisten a cualquier cambio. El aprendizaje que ocurre fuera de la conciencia es más eficaz cuando más claras están para el individuo las metas y la percepción de la realidad.

Resulta importante destacar la concepción de Charles Handy (1995) sobre el aprendizaje, la cual plantea que el aprendizaje surge a partir de preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas (figura 1), que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje. El aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al modelo mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta. (Palacios, 2002)

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb (1995), parte del hacer (acción humana), al que sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, con lo que se logra el aprendizaje al mostrar una nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo. (Palacios, 2002)

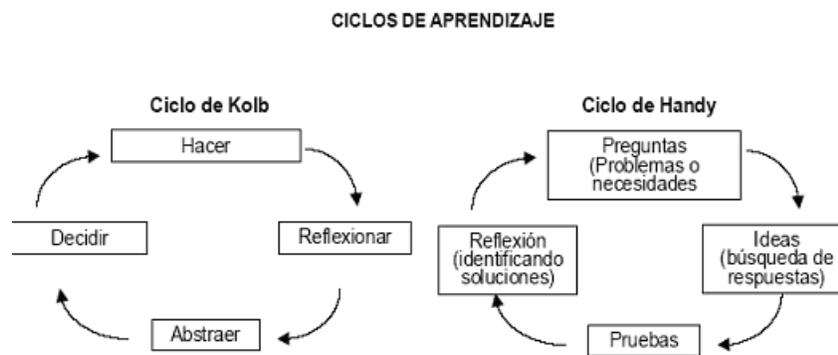


Figura 1. Ciclos de aprendizaje

Fuente: Handy, Ch. Kolb, D. 1995 citado por Palacios, 2002

Dentro del concepto de aprendizaje se destaca un nuevo enfoque en las ciencias administrativas: el aprendizaje organizacional, el cual concibe la organización como el ente capaz de poder actuar por sí solo tomando como base la acción de los individuos y las capacidades que tanto en el nivel individual, grupal u organizacional puedan existir o a la vez crearse. El aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre el entorno.

Los primeros estudios se realizaron en la década de los sesentas y los llevó a cabo Jay Forrester en el libro *Industrial Dynamics* (1961). "Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo y efectivo. Necesitamos hacer expedito este proceso de aprendizaje. Enuncia un proceso natural de aprendizaje como la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez esta capacidad de juicio actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras".

Argyris y Schon (1978) hacen énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: deseos individuales con objetivos organizacionales.

Para Peter Senge el aprendizaje organizacional radica en *la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes*. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge (1992) entiende el aprendizaje de un modo peculiar: "el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida." (Senge, 1992)

El concepto de aprendizaje organizacional que propone Peter Senge analiza este proceso desde una perspectiva sistémica, propone la integración entre los individuos, la organización y el entorno. Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la crea-

ción de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización.

El propio Senge en 1998 propone la existencia de dos tipos de aprendizaje, los que se muestran en la figura 2.



Figura 2. Tipos de Aprendizaje (Senge, P., 1998)

donde:

Aprendizaje simple: es el proceso en que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.

Aprendizaje complejo: Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias de los modelos mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros.

Ya sea de forma simple o compleja, es mediante el aprendizaje que se logran elaborar los constructos que determinan las relaciones en las organizaciones, entre sus grupos y entre los propios individuos que la conforman. Se establecen, además, los límites o fronteras relacionales y de interacción que caracterizan y determinan la cultura organizacional y con ello la identidad cultural.

Desde esta concepción el aprendizaje se convierte en la herramienta que utiliza la dirección para asumir los nuevos retos que impone el entorno y dar cumplimiento al rol que le corresponde jugar en la sociedad. Es también a partir del aprendizaje que la dirección establece nuevas normas de conducta, nuevos hábitos, nuevas creencias, transforma los valores de sus individuos y con ello la cultura de las organizaciones, crea sentido de pertenencia e interviene directamente en el fortalecimiento o transformación de la identidad cultural.

La dirección y la identidad cultural

Toda organización comporta por definición una identidad cultural. Esta implica la existencia de un conjunto articulado de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funciona como elemento cohesionador y actúa para los individuos como soporte de su sentimiento de pertenencia. (Bosovsky, G.: 2006)

La identidad cultural permite a la organización existir como un todo orgánico, preservar su legitimidad, establecer unas reglas de juego y unos referentes para que los individuos se acomoden a un orden y unos principios coherentes de funcionamiento. La identidad cultural es una construcción social, es una realidad compartida. Los individuos que entran en la organización son formados en su cultura. De ahí que la dirección y en especial los líderes de las organizaciones comiencen a construir la cultura organizacional desde la formulación de su misión y su visión. Es desde la concepción estratégica de la organización que la dirección modela el tipo de cultura que desea tener, las normas de conducta, las reglas del juego, los valores como expresión fundamental de esta cultura organizacional.

Sin embargo, el desarrollo y conformación de la cultura y la identidad cultural es también el resultado de un proceso natural y espontáneo que se constituye a partir de la experiencia de interacción de los miembros entre sí y la de estos con el entorno para la resolución de problemas y para la consecución de sus objetivos. Esta cultura que se constituye a partir de la experiencia compartida por los miembros puede ser coherente o no con la cultura formulada como proyecto estratégico por la alta dirección. Se hace necesario gestionar proactivamente la identidad

cultural de la organización para llegar a compatibilizar ambas realidades culturales.

Cuando se utiliza el término *identidad cultural* no solo se relaciona esto con lo que piensan, creen y sienten los miembros de la organización, sino que también se hace referencia a los procesos que dentro de esta tienen lugar, a la estructura establecida y representada a través del organigrama, las relaciones de subordinación que se establecen, los elementos de la identidad visual corporativa, al sistema de información y de comunicación, al desempeño institucional, a la imagen de la marca y a la forma en que la organización se relaciona con los clientes y proveedores a través de sus productos y servicios.

La cultura organizacional implica una manera de ver las cosas, una lógica particular, una cosmovisión. Es una construcción conceptual que organiza los significados de las leyendas corporativas y de las experiencias vividas, y por este motivo participar en su gestión estratégica es una de las responsabilidades básicas de los líderes de las organizaciones.

La articulación entre el pensamiento estratégico, el desempeño estratégico y la identidad cultural constituye el elemento esencial a considerar en la gestión del cambio cultural en cualquier organización.

Consideraciones Generales

- El aprendizaje es el proceso mediante el cual el hombre logra la asimilación de todos aquellos elementos que necesita para su desempeño como ser social en interacción con los entes del entorno. Es la herramienta que utiliza la dirección para llevar a cabo el proceso de creación de nuevos valores y nuevas conductas en las organizaciones.
- El Aprendizaje Organizacional surge producto de la interacción del hombre con la propia organización, es un concepto reciente que busca el accionar independiente de la organización basado en la toma de conciencia de esta sobre su entorno.
- Existe una relación dialéctica entre la dirección y la identidad cultural, al ser esta la encargada de fomentar la cultura organizacional y la identidad cultural. Esto lo logra mediante la correcta articulación entre el pensamiento estratégico, el desempeño estratégico y la identidad cultural, basado para ello en un proceso de aprendizaje continuo.

Bibliografía

- BOSOVSKY FAVRE, GUILLERMO (2006): La identidad cultural y el cambio cultural”, <http://www.doxa.com> (febrero de 2007).
- MOLINA LUQUE, FIDEL (2000): “Educación, Multiculturalismo e Identidad”, <http://www>.
- MILLAN DÍAZ, AYLÉN (2004): Modelo para potenciar el aprendizaje organizacional, Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. Universidad Central de Las Villas.
- _____ (2007): *El Aprendizaje organizacional. Consideraciones teóricas*, Monografía, Editorial Feijóo, UCLV, ISBN 978-959-250-354-0.
- MENDOZA, XAVIER (1995): *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*, InterEditions, París.