

## APRENDIZAJE COLECTIVO EN EL USO DE LA TECNOLOGÍA COMO PRÁCTICA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

### Un abordaje etnometodológico

Marcelo de Souza Bispo<sup>\*</sup>  
Universidad Federal de Paraíba  
João Pessoa – Brasil

**Resumen:** Las agencias de viajes se encuentran en una etapa de transición y redescubrimiento. Esta condición se da por el creciente avance de las tecnologías disponibles para la gestión organizacional y por el uso de las tecnologías de comunicación e información (TICs), que demandan nuevos conocimientos y medios de aprendizaje que no necesariamente están vinculados a las metodologías de las aulas y lugares de capacitación formales. Se trata de un proceso tácito y estético donde las soluciones desarrolladas en la cadena de viaje dependen cada vez más del proceso de *learning and knowing in practice*. Gherardi (2006) propone que el conocimiento es construido a partir de las prácticas uniendo el conocer (*knowing*) con el hacer (*doing*). El presente artículo está orientado por la siguiente pregunta: ¿cómo se da el proceso de aprendizaje del uso de tecnologías de información y comunicación, en especial internet, como práctica de trabajo en una empresa de viajes? El objetivo de la investigación busca comprender el uso de las tecnologías como una práctica en las agencias de viajes. El marco teórico se basó en los estudios sobre práctica y en los conceptos sobre etno-metodología. El artículo presenta como principal resultado que el uso de la tecnología como práctica genera un conocimiento que puede ser denominado cadena de viaje en el cual las tecnologías influyen sobre las acciones de los clientes, las agencias de viajes y los proveedores.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje colectivo, agencias de viajes, prácticas, etnometodología.

**Abstract:** *Collective Learning in the Use of Technology as Practice in Travel Agencies: An Ethnometodological Approach.* Travel agencies are in a time of transition and rediscovery. This condition occurs specially the growing advancement of technologies available for organizational management and, more specifically, the use of information and communication technologies (ICTs) that require new knowledge and ways of learning that is not necessarily linked to methodologies that classrooms and formal training support. It is a process in which tacit and aesthetic solutions developed in the travel chain increasingly rely on the process of learning and *Knowing in practice*. Gherardi (2006) argues that knowledge is constructed from the practices, a process that associates knowing and doing. In this context the present paper was based on the following question: how does the learning process of using information and communication technologies occurs, particularly the Internet, as practice of work in travel agencies? The objective of the research reported in the paper seeks to understand the use of technologies as practice in travel agencies. The research was developed from the theoretical of practice-based studies and the assumptions of ethnomethodology.

---

<sup>\*</sup> Doctor en Administración por la Universidad Presbiteriana Mackenzie (São Paulo, Brasil), Master en Administración y Bachiller en Turismo por la Universidad Metodista de São Paulo, Brasil, y Bachiller en Administración por la Universidad Anhembi Morumbi, São Paulo, Brasil. Se desempeña como Profesor Adjunto de la Universidad Federal da Paraíba (João Pessoa, Brasil). E-mail: marcelodesouzabispo@gmail.com

*The paper presents as main results that the use of technology as a practice generates knowledge that can be termed as travel chain in which technologies influence the actions of customers, travel agencies and suppliers.*

**KEY WORDS:** *collective learning, travel agencies, practices, ethnomethodology.*

## **INTRODUCCIÓN**

La exigencia de innovación y cambios para que las organizaciones sobrevivan en un ambiente hiper-competitivo sugiere la necesidad de nuevas formas de pensar que hay que aprender y conocer buscando más allá de los libros, manuales didácticos, aulas y cursos de capacitación. Es preciso entender cómo aprenden las personas (unas de otras) en la vida cotidiana, a partir de la interacción social que trasciende los procesos formales de las organizaciones. Este esfuerzo exige pensar a estas últimas como campos simbólicos en los cuales las personas conviven en una constante interacción mediada por el lenguaje, construyendo significado y sentido a sus actividades cotidianas (Hatch & Yanow, 2003). Según esta visión se puede entender a la organización como un espacio de aprendizaje y generación de conocimiento abierto a negociaciones e intercambios continuos.

Los Estudios Basados en la Práctica (EBP) se presentan como una opción para debatir, discutir y comprender los procesos de aprendizaje colectivos y no formales en las organizaciones (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Gherardi, 2001, 2006).

Gherardi (2006) señala que el elemento destacado de los EBP es el reconocimiento de las ciencias sociales como promotoras del debate acerca de la limitación de la racionalidad y el cuestionamiento del paradigma funcionalista en los estudios organizacionales. La autora sugiere que esta perspectiva abre la posibilidad de entender que es posible hacer ciencia sin buscar generalizaciones y trabajar los fenómenos situándolos, considerando que la temporalidad y la historicidad tienen un valor significativo para comprender mejor los mundos sociales. Esta forma de pensar las organizaciones valoriza el *knowing-in-practice*, es decir que el conocimiento se sitúa como un proceso social, humano, material, estético, emotivo y ético. También significa que el conocimiento es construido a partir de las prácticas en un proceso que asocia el conocer (*knowing*) con el hacer (*doing*).

La práctica es *la figura del discurso que permite que el conocer (knowing) y el organizar (organizing) en el trabajo estén articulados como procesos históricos, materiales e indeterminados* (Gherardi, 2000: 220-221). Toda práctica individual abarca un amplio campo de prácticas que se ramifican en todas direcciones (individual, organizacional, institucional y cualquier otro sistema complejo). Aquí el aprendizaje no es entendido como procesos individuales, grupales y organizacionales distintos sino como un único proceso que contempla a todos simultáneamente. El

campo de las prácticas es entendido como una composición de actividades interconectadas y en constante cambio de patrón (Gherardi, 2006).

*Los estudios basados en las prácticas parten de la noción de una realidad emergente, del conocimiento como una actividad material conectada a elementos materiales: lo social no sólo está relacionado con los seres humanos sino también con elementos simbólicos y culturales. La noción de práctica es rica en la medida que articula la noción del espacio-tiempo del hacer de los actores como una práctica 'situada', implicando incertidumbres, conflictos e incoherencias como características intrínsecas a esas prácticas. (Antonello & Godoy, 2009: 279-280)*

Esta nueva noción del proceso de aprendizaje organizacional puede generar considerables puntos de vista (insights) en su naturaleza, contribuyendo a comprender la micro y macro dinámica de la organización y el flujo de cambios en un sistema social. Para obtener estos *insights* es necesario repensar los métodos que deben formar parte de las herramientas debido a la naturaleza interpretativa del proceso en cuestión.

La etno-metodología se presenta como una posibilidad para investigar los procesos situados y naturalísticos de aprendizaje, generación de conocimiento y prácticas. Ten Have (2004) señala que en la etnometodología los hechos son considerados como producidos en y por los miembros a través de actividades prácticas. El interés de la investigación etnometodológica está en la comprensión de lo cotidiano.

La etno-metodología surgió en la década de 1960 como una corriente de la sociología americana que buscó romper con la sociología tradicional y su modo de investigar a la luz de los paradigmas positivista y pos-positivista. Considera que es importante comprender y aprender "cómo" se organiza la existencia social analizando las prácticas ordinarias de las interacciones sociales "aquí" y "ahora" (Coulon, 2005). Para Garfinkel (2006) el comportamiento de las personas es construido en las interacciones por medio del lenguaje y la negociación continua y situada. No existe una estructura rígida e inmutable que oriente las acciones de las personas. Por lo tanto, la etnometodología se caracteriza como un abordaje teórico-metodológico de investigación empírica (Oliveira *et al.*, 2010) que comparte los presupuestos epistemológicos con los estudios basados en la práctica y posibilita una nueva manera de comprender los procesos de aprendizaje en las organizaciones.

El presente artículo procura analizar cómo se da el proceso de aprendizaje del uso de las tecnologías de la información y comunicación, en especial internet, como práctica de trabajo en una empresa de viajes. La práctica objeto de reflexión forma parte de un estudio más amplio realizado para obtener un doctorado en administración de empresas por parte del primer autor. La presentación y debate de esta práctica es un buen ejemplo "para pensar" los procesos de aprendizaje en las organizaciones a partir de los recursos investigativos propiciados por la etno-metodología.

Este debate se debe a: (a) la emergencia de estudios sobre aprendizaje en contextos informales (Marsick & Watkins, 2001; Conlon, 2004; Marsick, 2009), sociales (Elkjaer, 2003) o en el lugar de trabajo (Gherardi, 2006); (b) la valoración del conocimiento tácito y estético en las organizaciones (Yanow, 2004; Strati, 2007); (c) la búsqueda de nuevos métodos de investigación que permitan contribuir con el acceso al aprendizaje en cuanto al abordaje de las prácticas (Nicolini, 2009a; Geiger, 2009; Gherardi, 2009b); (d) la comprensión de la influencia del uso de la tecnología en las acciones de la organización (Bruni, 2005; Bruni, Gherardi & Parolin, 2007); (e) la escasez de estudios basados en la etno-metodología y la administración (Oliveira *et al.*, 2010).

## LOS ESTUDIOS BASADOS EN LA PRÁCTICA (EBP)

Reflexionar sobre los procesos de aprendizaje en las organizaciones desde una perspectiva social, presupone una mirada interaccionista donde la dimensión tácita que ejerce una fuerte influencia en el modo de aprender individual y colectivo. Se puede decir que la interacción cotidiana en el trabajo promueve las condiciones de aprendizaje a partir de momentos privilegiados de negociación entre los actores que producen y reproducen la organización.

La negociación entre las personas y los grupos en la creación de conocimiento se da todos los días en las organizaciones de trabajo e involucra el significado de las palabras, acciones, situaciones y elementos materiales. Todos estos elementos participan y contribuyen con el mundo social culturalmente estructurado y constantemente reconstituido por las actividades de todos los actores que las componen (Gherardi, 2006). Así, dentro del contexto sociológico para la comprensión del aprendizaje los estudios en el lugar de trabajo (*workplace studies*) y los Estudios Basados en la Práctica (EBP) proveen un soporte epistemológico-teórico-metodológico para estudiar el aprendizaje colectivo y entender cómo se “organizan” los actores sociales, dando especial atención a la práctica cotidiana de los mismos.

El concepto de práctica surge en la sociología del aprendizaje clásica que hace hincapié en comprender el proceso de aprender destacando la importancia del contexto del mismo. Gherardi (2009a, 2009b) entiende las prácticas como las formas de “hacer” de una sociedad. Así, por medio de la reflexividad las prácticas producen y reproducen la sociedad. Son construcciones colectivas, situadas y reconocidas sólo dentro de una intersubjetividad. Para la autora (2009b: 536), *la práctica es un concepto analítico que posibilita la interpretación de cómo las personas logran ´ser en el mundo´ activamente*. Una práctica no se reconoce fuera del significado creado a partir de la intersubjetividad. De esta forma, el entendimiento de las prácticas no es sinónimo de hábito o rutina de actividades de forma aislada sino un patrón social recurrente sustentado por las acciones reproducidas en el seno de una sociedad (Gherardi, 2009b).

Gherardi (2006) afirma que una definición directa de práctica implica un reduccionismo que el concepto no posee y enfatiza que es necesario buscar los fundamentos que sirvan de base para

entender la práctica. De esta manera, utilizando como referencia los presupuestos fenomenológicos y etnometodológicos, Gherardi (2006: 34) define “una práctica como un modo relativamente estable en el tiempo y socialmente reconocido de ordenar elementos heterogéneos en un conjunto coherente”. A partir de esta definición la autora se refiere a cuatro características fundamentales para entender el término. Primero resalta el aspecto holístico y cualitativo de una práctica destacándola como un conjunto de actividades que adquiere significado y se torna reconocida como unidad. Asimismo, es importante destacar que dicho conjunto de actividades sólo asume su significado en el contexto de una acción reconocida y situada por determinados agentes involucrados en la misma. En segundo lugar subraya la relación de la práctica con la temporalidad. Para la autora las prácticas deben ser repetidas muchas veces para que sean reconocidas socialmente como un modo habitual de hacer las cosas. No obstante, la reproducción del mundo social no se da de forma mecánica pero puede ser entendida como un proceso que mantiene las formas originales y simultáneamente permite introducir cambios. Las prácticas tienen una historia y persisten en el tiempo a pesar de su continua adaptación a las circunstancias. Como tercera característica la autora enfatiza que las prácticas precisan ser reconocidas socialmente y presuponen la existencia de un sistema institucional que de sustento a las normas que orientan estas prácticas. Se puede afirmar que ellas constituyen un modo de organización del mundo. Cuando se desempeñan las prácticas introducen un determinado orden de elementos humanos y no humanos que a pesar de ser frágil, temporario y constantemente amenazado por el desorden, se convierte en parte de una red de prácticas ancladas unas en otras.

A pesar de que hay cierta diversidad de abordajes dentro de los EBP, existen algunas características marcadas por un vocabulario común que identifican esa línea de estudios. Una de ellas es la presencia en la lengua inglesa de verbos utilizados como gerundios como una forma de mostrar el carácter dinámico y procesual de las prácticas, o sea algo siempre en construcción y movimiento (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003).

Para Nicolini, Gherardi & Yanow (2003) los EBP ofrecen una nueva manera de estudiar el aprendizaje, la generación y transmisión de conocimiento en las organizaciones por ofrecer una nueva ontología y epistemología. La ontología se configura a partir de un vocabulario específico caracterizado por ser relacional, constructivo, heterogéneo y situado. De ese modo, el mundo se presenta relacionalmente constituido y asemejándose a una red de elementos heterogéneamente conectados y perpetuados por un proceso activo de organización de sentido. En este contexto, las prácticas pueden ser asociadas a un trabajo de bricolage que reúne elementos materiales, mentales, sociales y culturales en un contexto situado.

Nicolini, Gherardi & Yanow (2003) sugieren una clasificación con cuatro tradiciones dentro de los EBP, pero afirman que esto es sólo una forma de ver las perspectivas existentes en el campo de los estudios que se basan en las prácticas. La clasificación contribuye a que sea posible entender mejor las investigaciones en esa área. Gherardi (2006) agrega las prácticas en el lugar de trabajo

(*workplace studies*). Para facilitar y resumir las principales características de cada una de las tradiciones se elaboró la Tabla 1.

Tabla 1: Tradiciones en los estudios basados en la práctica

Abordaje	Base teórica	Autores relevantes en el contexto de los EBP	Descripción genérica
Cultural Interpretativa	Evaluación estética / Transmisión cultural	Yanow (2003); Strati (2003)	Muestra cómo los elementos y las interacciones sustentan los significados y el conocimiento en la práctica sin un proceso de intervención. La evaluación estética es realizada alguien que hace consideraciones sobre las prácticas relacionadas con sus sentidos.
Comunidades de práctica	Interacción simbólica / <i>habitus</i>	Wenger (2003); Gomez, Bouty & Drucker-Godard (2003)	Las comunidades surgen y crecen con la interacción entre competencia y experiencia personal, en un contexto de compromiso con una práctica común, o sea que las prácticas sustentan a las comunidades y los nuevos miembros son admitidos en un proceso de legitimación periférica. Las prácticas son entendidas como estructuras ( <i>habitus</i> ).
Teoría de la actividad cultural e histórica	Psicología cultural de Vygotsky / <i>Praxis</i> de Marx / elementos de la interacción simbólica	Engeström, Puonti & Seppänen (2003); Blackler, Crump & McDonald (2003)	En este abordaje las actividades son culturalmente situadas y mediadas por el lenguaje y los elementos tecnológicos. Las actividades son siempre desarrolladas en comunidades e implican la división del trabajo entre los miembros. El trabajo orienta las prácticas y los cambios de éstas.
Sociología de la traslación / Teoría actor-red	Combina elementos de los otros abordajes con la distribución del poder de Foucault y la construcción de significado de Wittgenstein	Law & Singleton (2003); Suchman (2003); Gherardi & Nicolini (2003)	Una interpretación sensitiva y un género basado en la noción de que lo social no es nada más que un patrón de red de materiales heterogéneos que incluye no sólo personas, sino también máquinas, animales, textos, dinero, arquitecturas, entre otros elementos que se unen por un proceso de ordenamiento. El foco está puesto en cómo el conocimiento es construido, mantenido y perpetuado.
Estudios en el lugar de trabajo ( <i>workplace studies</i> )	La relación de la tecnología en la constitución del ambiente de trabajo / tecnología como una práctica social	Suchman (2003), Borzeix (1994)	Considera al trabajo como una actividad en la que los sujetos y objetos presentes en un conjunto constituyen y dan sentido a las actividades que surgen de su interacción.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con Nicolini, Gherardi & Yanow (2003) y Gherardi (2006) no hay una frontera clara entre las tradiciones y tampoco es posible afirmar que exista una teoría acabada acerca de las prácticas. Se trata de contribuciones en la construcción de ese campo de estudios.

Gherardi (2001, 2006, 2009a), Nicolini, Gherardi & Yanow (2003), Nicolini (2009a) y Suchman (2003) muestran que los estudios de las prácticas en las organizaciones pueden utilizar la etnometodología como una base teórica alineada con los presupuestos de los EBP que contribuye en la investigación empírica.

## LA ETNOMETODOLOGÍA

El sociólogo Harold Garfinkel inició la etno-metodología en base a los elementos encontrados en el interaccionismo simbólico, basándose en la obra de Parsons y en la fenomenología de Husserl y de Schutz. Otra influencia significativa es el legado de Wittgenstein en relación a los juegos del lenguaje. Su obra más famosa es *Studies in Ethnomethodology* publicada en 1967 (Coulon, 2005).

Para Garfinkel (2006) la sociología no debía ser entendida como una ciencia positivista donde los hechos, de acuerdo con Durkheim, son establecidos a priori por una estructura estable independientemente de la historia y de manera objetiva. Garfinkel propugna una sociología con una postura interpretativa que valora la subjetividad y que considera que describir una situación es construirla. La sociología considera actos sociales como realizaciones prácticas que no se constituyen en un objeto estable sino como un producto de la actividad continua de las personas que ponen en práctica su “saber hacer” (*knowing* y *doing*), sus procedimientos y reglas de conducta. En otras palabras, se trata de una sociología profana (Coulon, 2005).

El término etnometodología se refiere a la metodología en la cual *etno* significa miembro de un grupo o del propio grupo en sí y *metodología* se refiere a los métodos de los miembros. Así, la etnometodología se refiere a las efectivas prácticas situadas (Psathas, 2004).

Maynard & Clayman (1991) dicen que la base de la etnometodología está en las actividades prácticas por las cuales los actores producen y reconocen las circunstancias en las que están insertos, debido al sentido que tienen las prácticas para esos actores. Así, el principal objetivo etnometodológico es investigar los procesos de realización de las actividades preocupándose por el comportamiento de los individuos involucrados.

Coulon (2005:32) define la etnometodología como *la búsqueda empírica de los métodos empleados por los individuos para dar sentido y al mismo tiempo realizar sus acciones de todos los días: comunicarse, tomar decisiones, razonar*. La etnometodología analiza las creencias y los comportamientos de sentido común como componentes necesarios para toda conducta socialmente organizada. Haciendo una síntesis sobre la etnometodología Coulon (2005: 34) afirma que:

*En lugar de establecer la hipótesis de que los actores siguen las reglas, el interés de la Etnometodología consiste en poner al día los métodos empleados por los actores para “actualizar” dichas reglas. Esto las hace observables y descriptivas. Las actividades prácticas de los miembros en sus actividades concretas revelan las reglas y los procedimientos. Dicho de otra forma, la atenta observación y análisis de los procesos llevados a cabo en las acciones permitirían poner al día los procedimientos empleados por los actores para interpretar la realidad social e inventar la vida en un bricolage permanente.*

Esto destaca el valor que las actividades prácticas tienen para la etnometodología. Adoptar una postura investigativa a partir de una metodología etnometodológica es buscar comprender la sociedad tomando como referencia las prácticas cotidianas de un grupo o comunidad. Hay que señalar que el saber no se construye con observaciones “imparciales” fuera del contexto del objeto de estudio sino en la interacción con el medio buscando compartir el sentido y el significado de las prácticas para construir una interpretación colectiva de la realidad.

Coulon (2005) establece cinco conceptos clave para la investigación etnometodológica: las ideas de práctica (realización), la indexicalidad, la reflexividad, la *accountability* (pasible de ser relatada) y la noción de miembro (Tabla 2).

Tabla 2: Los cinco conceptos clave de la etno-metodología

Concepto	Contenido
<b>Práctica / Realización</b>	Indica la experiencia y la realización de la práctica de los miembros de un grupo en su contexto cotidiano, o sea que es preciso compartir lo cotidiano y el contexto para que sea posible comprender las prácticas del grupo.
<b>Indexicalidad</b>	Se refiere a todas las circunstancias en las que una palabra conduce a una situación. Dicho término es adoptado de la lingüística y denota que al mismo tiempo en que una palabra tiene un significado, de algún modo “genérico” esta misma palabra posee significación distinta en situaciones particulares. Así, en algunos casos, para su comprensión necesita que las personas busquen información adicional que va más allá del simple entendimiento genérico de la palabra.
<b>Reflexividad</b>	Está relacionada a los “efectos” de las prácticas de un grupo, se trata de un proceso en el cual se produce una acción y al mismo tiempo una reacción sobre sus creadores.
<b>Responsabilización</b>	Cómo el grupo estudiado describe las actividades prácticas a partir de las referencias de sentido y significado que el propio grupo posee, puede ser considerada como una “justificación” del grupo para determinada actividad y conducta.
<b>Noción de miembro</b>	El miembro es aquel que comparte el lenguaje de un grupo, induce a una condición de “ser” de y en el grupo y no sólo de “estar”.

Fuente: Elaboración propia

Estos cinco conceptos clave de la etnometodología contribuyen a que el investigador pueda ir al campo con la idea de que para estudiar un fenómeno es preciso participar de la vida cotidiana del grupo para entender el proceso de construcción de las prácticas y sus significados. Para Garfinkel (2006) se trata de practicar la sociología profana. La noción de profana se relaciona con la idea de comprender la construcción de lo cotidiano y valorar la organización naturalística de un grupo social por medio de sus prácticas.

Los estudios etnometodológicos conocidos (*workplace studies*) consideran como expertos a los trabajadores y no a los investigadores. Así se busca comprender cómo se realiza el trabajo y cómo se detectan y resuelven los problemas por parte de los trabajadores (Rawls, 2008). Garfinkel (2006) entiende que las prácticas están definidas por expectativas constituidas no en las personas sino en



un orden de acciones en las cuales sus propiedades están situadas en grupos y en métodos que definen esos grupos, o sea que la creación de sentido (*sensemaking*) no está en la organización o en las motivaciones individuales.

Oliveira *et al.* (2010) definen a la etnometodología en los estudios organizacionales considerando a las organizaciones como productos de una realidad socialmente construida a partir de las interacciones de los sujetos pautadas en un contexto intersubjetivo de significados compartidos. Los autores creen que las organizaciones son constituidas por personas en sus prácticas cotidianas, en un proceso constante de construcción y reconstrucción.

La bibliografía sobre etnometodología es amplia, pero en el campo de la administración son pocas las publicaciones. Existe un bache de estudios empíricos etnometodológicos y de referencias sobre cómo realizar metodológica y técnicamente este tipo de estudios (Oliveira *et al.*, 2010).

Para Rawls (2008) la postura del etnometodólogo debe centrarse en no formular preguntas y problemas antes de ingresar al campo de investigación. El investigador debe estar atento a los “métodos” que los participantes utilizan para hacer algo inteligible, o sea que no hay espacio para definiciones a priori. La idea es utilizar un concepto próximo al de “suspensión” de la fenomenología para que sea posible comprender cómo son las prácticas cotidianas y cuál es su significado y su sentido para los miembros del grupo en estudio.

El uso de la etnometodología en la investigación del aprendizaje en las organizaciones implica realizar un estudio enfocado en comprender los procesos de aprendizaje como construcciones colectivas que se da por medio de las interacciones sociales, la intersubjetividad y la creación de sentido en lo cotidiano. Se espera como resultado la identificación de prácticas que son constituidas y modificadas colectivamente de forma tácita, situada y natural. El proceso de aprendizaje se centra en buscar la condición que Garfinkel (2006) llama *unique adequacy*, o sea cómo adquieren las personas la condición de miembro en un grupo de trabajo (práctica) considerando tanto los aspectos técnicos como los de comportamiento.

## **EL USO DE LA TECNOLOGÍA COMO PRÁCTICA EN LAS AGENCIAS DE VIAJES**

La parte empírica del estudio tuvo como objetivo describir e interpretar el proceso de aprendizaje del uso de las tecnologías de información y comunicación, en especial internet, como práctica de trabajo y se realizó en la empresa de viajes LCA.

Con tres sucursales en puntos diferentes del Gran São Paulo, actualmente la empresa cuenta con 15 empleados, entre ellos dos socios. La LCA inició sus actividades en 2005 y la principal actividad era vender paquetes de viajes de ocio, pasajes aéreos, alquiler de vehículos, reservas de hoteles y seguros de viaje. Con la expansión del negocio, la LCA comenzó a vender servicios turísticos para

empresas y a actuar en el mercado corporativo. Además de los tres locales, los socios de la LCA poseen franquicias de Tam Viajes y una empresa de turismo especializada en el público LGBT (Lesbianas, gays, bisexuales y travestis). La LCA posee 10 empleados que actúan directamente en la venta de servicios turísticos para los clientes, y entre ellos hay tres gerentes de sucursal, dos supervisores y cinco consultores (agentes de viajes). Los demás empleados actúan en acciones de marketing, tareas financieras y cadetería. Uno de los socios actúa directamente en la gestión operativa y el otro en la gestión financiera.

La investigación fue realizada entre los meses de abril y noviembre de 2010 y utilizó como abordaje la etnometodología. Durante el trabajo de campo se realizó una observación participante en las tres sucursales de la LCA, notas de campo (diario), entrevistas informales, una entrevista semi-estructurada con los dos socios, participación en reuniones y análisis de documentos como cuadernos de notas de los empleados, correos electrónicos y charlas por MSN. Se tomaron fotos y videos del trabajo cotidiano de las personas, y grabaciones de audio de las conversaciones entre el autor y los empleados, los empleados entre sí y los empleados con los clientes.

Durante el trabajo de campo se resolvió acompañar la rutina de trabajo de los actores de forma no regular, o sea que las visitas a las sucursales no se hacían en días preestablecidos. Esta decisión tuvo dos objetivos: (A) Posibilitar la autoreflexión después de un período de permanencia en el campo procurando entender mejor las experiencias vividas y el bagaje teórico elegido; y ampliar la comprensión sobre las (re)lecturas de los textos clave, al crear un mejor parámetro para establecer las relaciones con las experiencias reales que no exigían tanta abstracción de la teoría; (B) Crear una relación más amigable con los empleados de la empresa, ya que al principio existía una desconfianza muy grande de ellos hacia el investigador. Con la adopción de visitas no sistemáticas esta primera idea se fue deshaciendo y la relación entre el investigador y ellos fue ganando más confianza y libertad.

Es importante comentar que la decisión de investigar el proceso de aprendizaje del uso de tecnologías como práctica en la LCA se tomó después de un proceso exploratorio anterior, como recomiendan los especialistas en etnometodología (Garfinkel, 2006; Heritage, 1987; Ten Have, 2004; Francis & Hester, 2004; Ralws, 2008). Las prácticas a investigar no fueron elegidas a priori. Se inició con una etapa de conocimiento de la organización buscando identificar y elegir algún conjunto de actividades que pudieran sugerir una práctica a ser investigada. En la etapa exploratoria se trabajó con el concepto de indiferencia etnometodológica (Garfinkel, 2006). En otras palabras, el interés por el uso de la tecnología se inició después de esta etapa porque fue la práctica que más llamó la atención.

Cuando comenzó el estudio en la LCA la empresa poseía tres locales y una oficina donde trabajaban las personas que se ocupaban de la atención corporativa, el marketing y las cuestiones financieras. Luego los dueños resolvieron no renovar el contrato de alquiler de la oficina y

reorganizaron la empresa. En este nuevo modelo los empleados que no trabajaban directamente con los clientes (marketing y finanzas) pasaron a trabajar en su casa (teletrabajo) y los demás fueron reasignados a una de las sucursales.

A partir de ese momento la atención se dirigió al uso de las tecnologías y los 15 empleados de la LCA pasaron a desarrollar sus tareas como grupo, de forma articulada aunque distantes físicamente. Pero también se observó que, incluso antes de ese cambio, el trabajo en la empresa se basaba en el uso intenso de tecnologías para que los empleados pudieran comunicarse entre ellos, con los proveedores y con los clientes. Las herramientas que permiten este formato de organización y actuación de mercado son por orden de uso: correo electrónico, MSN, portales de Internet de proveedores y GDS (*Global Distribution System*), radio Nextel, teléfono y Skype. Un detalle interesante sobre el papel de Internet en el trabajo cotidiano de la empresa fue que no se oía sonar los teléfonos con frecuencia ya que los clientes recibían atención personal en las sucursales (interacción física) o eran atendidos por correo electrónico, MSN o Skype (interacción mediada por tecnología). El uso del teléfono era eventual y el radio utilizado para la comunicación entre los empleados de la LCA se usaba en pocas oportunidades durante el día. Los empleados que más usaban el radio eran los socios y el cadete (que no trabajaba frente a una computadora).

Cuando la atención era personal también estaba presente la tecnología debido a que los portales de Internet de los proveedores sirven para consultar e ilustrar lo que se está comprando. En muchas ocasiones los clientes llegaban al local habiendo realizado previamente una investigación en internet sobre información general y los precios de los servicios que adquirirían. Mientras que muchos clientes que podían comprar por Internet preferían ir hasta la agencia a concluir la compra por temor al fraude o para confirmar la información obtenida en los sitios de la web. El testimonio de una cliente de aproximadamente 50 años ilustra esta situación: *Internet es buena para investigar pero no para comprar el viaje. Hay de dejar los datos de la tarjeta de crédito... ¡Es peligroso!*

Este tipo de situaciones refleja uno de los conceptos más importantes en la etnometodología según Garfinkel (2006), la noción de confianza (Rawls, 2008). Para él no se gana confianza sino que se pierde por determinados motivos. En el caso descrito más arriba la falta de confianza no es fruto de la pérdida de credibilidad debido a las compras por Internet sino debido a las malas experiencias relatadas por otras personas.

Así, el uso de la tecnología como práctica en la compra y venta de los servicios de viajes en la LCA se divide en dos momentos interrelacionados. El primero involucra el uso de las tecnologías de información y comunicación en la organización de las actividades de trabajo de la LCA realizadas por las personas que trabajan desde su casa y también por quienes lo hacen en las agencias. Las interacciones sociales como consecuencia de este modelo son mediadas por herramientas como correo electrónico, MSN y radio. La propia interacción entre la LCA y los proveedores se hace mediante el uso de estas herramientas y se observó poco uso del teléfono. Para autores como Bruni

(2005) y Nicolini (2009b) las interacciones mediadas por la tecnología contribuyen en el proceso de aprendizaje colectivo.

El segundo momento es el de la relación existente entre los clientes del segmento corporativo y la LCA. En este caso todas las interacciones son mediadas por algún tipo de tecnología y los clientes no hacen investigaciones previas sobre lo que van a comprar, sino que solicitan el servicio a la empresa. Estas interacciones son asíncronas (se envía un mensaje vía correo electrónico con la solicitud y el empleado de la LCA lo responde con los datos de la compra del servicio solicitado). En la atención de las agencias con interacción física los clientes realizan algún tipo de investigación previa en internet antes de dirigirse a la agencia y la negociación se hace con el apoyo de una computadora para consultar y presentar opciones sobre lo que el cliente quiere comprar.

Estos dos momentos son partes de una única práctica, el uso de la tecnología en la compra y venta de servicios de viajes. Esta práctica está relacionada directamente con el negocio turístico y con las personas que compran servicios de viajes. La adopción de una organización mixta con personas que trabajan en la LCA desde su casa y en la misma agencia, caracteriza una práctica situada de la organización estudiada. Para Valtonen (2009) las pequeñas empresas de turismo presentan esta característica donde el “lugar de trabajo” y la “casa”, el tiempo libre y el tiempo de trabajo se mezclan, especialmente cuando existe teletrabajo. A partir de esta práctica fue posible inferir que existe un proceso de aprendizaje necesario para que sea fomentada esta forma de *organizing* y *knowing-in-practice*, o sea que no se puede separar el saber del hacer en la dinámica adoptada por la LCA (Gherardi, 2006).

El proceso de aprendizaje del uso de la tecnología como práctica en la LCA parece estar directamente relacionado con la dinámica del mercado turístico actual donde para reducir los costos y aumentar la distribución de los servicios, las compañías aéreas, los hoteles, las rentadoras de vehículos, las empresas de seguros de viaje y las operadoras de turismo disponen sus productos y servicios en internet tanto para los agentes de viajes como para los consumidores finales. En la entrevista realizada con los socios de la LCA uno de ellos comentó lo siguiente sobre esta situación:

*Hoy la gente no concibe una agencia de viajes sin tecnología, principalmente herramientas y sistemas, pero la tecnología trae grandes problemas de competencia directa como es el caso de Internet. Hoy esta tecnología llega directamente al cliente final, al pasajero. Hoy el cliente tiene la posibilidad de investigar y a veces hasta saber más que tu a través de la tecnología. Pero las herramientas de una agencia están totalmente ligadas a los portales, la emisión del billete electrónico, el voucher del hotel, la reserva on-line en cualquier lugar del mundo, la interconexión de su sistema con el sistema de otras compañías, las herramientas de difusión y de red social... entonces hoy para que una agencia sea completa creo que... ¡la tecnología está ligada a todo! A pesar de que si no tuviera tanta tecnología, tal vez la gente hasta obtendría resultados mejores. Hoy ganas eficiencia, pero al mismo tiempo, pierdes en personalización, pierdes en atención... porque terminas...*

*atendiendo al cliente... siempre a través de la tecnología y haciendo un negocio un poco impersonal, ese es el papel de la tecnología.*

La prestación de ese tipo de servicio está dirigida a que las empresas puedan tener medios físicos y virtuales para atender a los clientes. De esa forma la agencia es obligada a aprender cómo funcionan los sistemas y formas de organización de sus proveedores, así como aprender a vender los servicios a partir de las demandas de los clientes que ya tienen mucha información sobre lo que van a comprar antes de llegar a la agencia. Cabe a los agentes buscar formas de articular toda la información y los productos disponibles en el mercado y transformar el lenguaje del negocio turístico en opciones adecuadas a las necesidades de los clientes.

Otro punto identificado se refiere a la posibilidad que tiene una persona de comprar sus servicios de viaje directamente en internet. Se puede inferir que las prácticas que constituyen el trabajo realizado en la agencia de viajes investigada están directamente relacionadas con la tecnología. La agencia no puede sólo transferir los servicios que prestan los proveedores sino que deben ser espacios de creación de soluciones para los clientes. Esto significa que cuanto mayor es la complejidad de un viaje, mayor será la necesidad de alguien que sepa organizar lo que se pide. Ante esta complejidad las agencias aprenden a buscar las mejores alternativas junto a sus proveedores para atender a sus clientes. Es pertinente a esta situación recurrir al concepto etnometodológico de *unique adequacy* (Garfinkel, 2006) que destaca que es preciso conocer un lenguaje (el del mercado turístico) y convertirlo en soluciones para los clientes que no están acostumbrados al mismo.

Así, el proceso de aprendizaje colectivo en la LCA se basa en las respuestas que la organización precisa dar a las demandas de los clientes y en la apropiación de los procesos de adquisición de servicios de los proveedores. Las dos situaciones se establecen siempre con la necesidad del uso de tecnologías de comunicación e información para fundirse en el conocimiento que puede ser denominado cadena de viaje en el cual la LCA es la intermediaria. Como organización precisa brindar soluciones a sus clientes que son el resultado de un alineamiento entre la necesidad de quien compra y los servicios ofrecidos por los proveedores. Esta capacidad de articular servicios para atender la demanda de un cliente se configura como un conocimiento tácito. Éste es aprendido por un medio estético en el que la experiencia de quien atiende sumada al uso de los sentidos para interpretar cada situación y las singularidades propias de la LCA, posibilita esta forma de *organizing*.

El uso de la tecnología como práctica representa la manera utilizada tanto por la LCA como por los clientes y proveedores para establecer el proceso de viaje como *knowing-in-practice*. En éste todos actúan influenciados por las posibilidades ofrecidas por las tecnologías, de modo que esta práctica extrapola la propia agencia y se consolida entre los involucrados en la cadena de viaje. En este contexto la tecnología se consolida como una práctica social (Suchman *et al.*, 1999) en la que las personas y los elementos interactúan y constituyen la identidad colectiva de la LCA (una práctica).

La práctica del uso de tecnología en un proceso reflexivo y de acción (Garfinkel, 2006) modificó la forma con la cual la LCA se organiza, visto que la actividad de teletrabajo adoptada por la empresa representa dicha situación.

## CONSIDERACIONES FINALES

Pensar las organizaciones como espacios de construcción colectiva de sentidos, significados y como generación de conocimiento tácito y estético implica buscar nuevas maneras de comprender los procesos de aprendizaje de naturaleza informal que forman parte de la vida cotidiana de las personas, grupos de trabajo y organizaciones. En ese sentido es preciso buscar medios para saber cómo se da el aprendizaje como condición colectiva y de forma natural en la vida cotidiana del trabajo.

Partiendo de estas consideraciones parece que la adopción de un bagaje teórico que esté alineado epistemológica y metodológicamente con la generación de conocimiento en lo cotidiano puede contribuir a que se entienda mejor lo que son las organizaciones y cómo el aprendizaje mediante las prácticas, permite el acceso a los elementos organizacionales que no son dichos por los miembros por estar imbricados en lo cotidiano.

El concepto de práctica centra la atención en la necesidad de entender lo cotidiano organizacional en su proceso de *organizing* y *knowing-in-practice*. Pone la atención en percibir que las prácticas representan el aprendizaje colectivo donde el conocimiento está en la mente de las personas como un proceso cognitivo y también socialmente construido y compartido por medio de las interacciones y del lenguaje.

Así, el concepto de práctica como una forma de investigar y comprender los procesos de aprendizaje en las organizaciones se encuentra con la posibilidad de que existan organizaciones más complejas, versátiles y dinámicas en ámbitos de incertidumbre, volatilidad y fragmentación que exijan respuestas cada vez más rápidas a las demandas que surgen. No basta con establecer un debate sobre cómo las organizaciones generan conocimiento a partir de las interacciones y lo cotidiano. El uso de la etnometodología como abordaje teórico-metodológico contribuye a profundizar el entendimiento de la atribución de significado, de la creación de sentido dentro de las organizaciones y de la forma en que esos elementos están relacionados y contribuyen con los procesos de aprendizaje.

El objetivo de comprender cómo el uso de las tecnologías se convierte en prácticas en las agencias de viajes es la posibilidad de debatir cómo la vida cotidiana en el siglo XXI se ha cubierto de nuevas características con la llegada de internet y la evolución de los medios de comunicación. Se trata de un quiebre en el que las organizaciones tienen que aprender cómo se apropian de las

prácticas de trabajo frente a las demandas que llegan. En este contexto las agencias de viajes se enfrentan a un re(descubrimiento) de su actividad y a cómo lidiar con ella.

A partir de la práctica descrita y analizada se puede concluir que la etnometodología se mostró como una estrategia de investigación basada en las temáticas del campo de los EBP. El desafío está planteado aunque aún haya que vencer algunas dificultades y limitaciones. En este sentido es importante profundizar el análisis y la presentación de los resultados en este tipo de investigaciones. Se supone que la realización de un mayor número de trabajos de campo pueda contribuir significativamente a reflexionar sobre el potencial de la etnometodología como abordaje teórico y metodológico en la administración, en especial en los estudios sobre temáticas relativas al aprendizaje en las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonello, C. S. & Godoy, A. S.** (2009) "Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional". *RAE* 49(3): 266-281
- Blackler, F.; Crump, N. & McDonald, S.** (2003) "Organizing process in complex activity networks". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York pp. 126-150
- Borzeix, A.** (1994) "Avant-propos: travail et cognition". *Sociologie du travail* 4: 413-417
- Bruni, A.; Gherardi, S. & Parolin, L.** (2007) "Knowing in a system of fragmented knowledge". *Mind, Culture, and Activity* 14(1-2): 83-102
- Bruni, A.** (2005) "Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts". *Organization* 12(3): 357-378
- Conlon, T. J.** (2004) "A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence". *Journal of European Industrial Training* 28(2-4): 283-295
- Coulon, A.** (2005) "La etnometodología". Cátedra, Madrid
- Elkjaer, B.** (2003) "Social learning theory: learning as participation in social process". In: Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (Ed.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing, Oxford, pp. 38-53
- Engeström, Y.; Puonti, A. & Seppänen, L.** (2003) "Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp.151-186
- Francis, D. & Hester, S.** (2004) "An invitation to ethnomethodology: language, society and interaction". Sage, London
- Garfinkel, H.** (2006) "Estudios en etnometodología". Anthropos, Barcelona
- Geiger, D.** (2009) "Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing". *Management Learning* 40(2): 129-144
- Gherardi, S.** (2009a) "Introduction: the critical power of the 'practice lens'". *Management Learning* 40(2): 115-128

- Gherardi, S.** (2009b) "Practice? It's a matter of taste!" *Management Learning* 40(5): 535-550
- Gherardi, S.** (2006) "Organizational knowledge: the texture of workplace learning". Blackwell Publishing, Oxford
- Gherardi, S.** (2001) "From organizational learning to practice-based knowing". *Human Relations* 54(1): 131-139
- Gherardi, S.** (2000) "Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations". *Organization* 7(2): 211-223
- Gherardi, S. & Nicolini, D.** (2003) "To transfer is to transform: the circulation of safety". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp.
- Gherardi, S. & Nicolini, D.** (2001) "The sociological foundations of organizational learning". In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J. & Nonaka, I. (Org.) *Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, Oxford, pp.35-60
- Gomez, M.L., Bouty, I. and Drucker-Godard, C.** (2003) "Developing knowing in practice: behind the scenes of haute cuisine". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in Organizations: a Practice-Based Approach*. M.E. Sharpe, New York, pp. 100-125
- Hatch, M. J. & Yanow, D.** (2003) "Organization theory as an interpretative science". In: Tsoukas, H. & Knudsen, C. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford, pp. 63-87
- Heritage, J. C.** (1987) "Ethnomethodology". In: Giddens, A. & Turner, J. (Eds) *Social Theory Today*. Polity Press, Cambridge, pp. 224-272
- Law, J. & Singleton, V.** (2003) "Allegory and Its others". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp. 225-254
- Marsick, V. J.** (2009) "Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice". *Journal of Workplace Learning* 21(4): 265-275
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.** (2001) "Informal and incidental learning". *New Directions for Adult and Continuing Education* (89): 25-34
- Maynard, D & Clayman, S. E.** (1991) "The diversity of ethnomethodology". *Annual Review of Sociology* 17: 385-418
- Nicolini, D.** (2009a) "Articulating practice through the interview to the double". *Management Learning*, 40(2): 195-212
- Nicolini, D.** (2009b) "Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections". *Organization Studies* 30(12): 1391-1418
- Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D.** (2003) "Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations". In: Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (orgs.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M. E. Sharpe, New York, pp. 3-31
- Oliveira, S. A. de; Montenegro, L. M.; Machado-da-Silva, C. & Rese, N.** (2010) "Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana". *Anais VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO*, Florianópolis, CD ROM



- Psathas, G.** (2004) "Alfred Schutz's influence on American sociologists and sociology". *Human Studies* 27(1): 1-35
- Rawls, A. W.** (2008) "Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies". *Organization Studies* 29(5): 701-732
- Strati, A.** (2007) "Sensible knowledge and practice-based learning". *Management Learning* 38(1): 61-77
- Strati, A.** (2003) "Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp. 53-75
- Suchman, L.** (2003) "Organizing alignment: the case of bridge-building". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. (org.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M. E. Sharpe, New York, pp. 187-203
- Suchman, L.; Blomberg, J.; Orr, J. E. & Trigg, R.** (1999) "Reconstructing technologies as social practice". *American Behavioural Scientist* 43(3): 392-408
- Ten Have, P.** (2004) "Understanding qualitative research and ethnomethodology". Sage, London
- Valtonen, A.** (2009) "Small tourism firms as agents of critical knowledge". *Tourist Studies* 9(2): 127-143
- Wenger, E.** (2003) "Communities of practice and social learning systems". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp. 76-99
- Yanow, D.** (2004) "Translating local knowledge at organizational peripheries". *British Journal of Management* (15): 09-25
- Yanow, D.** (2003) "Seeing organizational learning: a "cultural" view". In: Nicolini, D.; Gherardi, S. & Yanow, D. *Knowing in organizations: a practice-based approach*. M.E. Sharpe, New York, pp. 32-52

Recibido el 28 de marzo de 2012

Correcciones recibidas el 05 de mayo de 2012

Aceptado el 15 de mayo de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués