



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# APRENDIZAJE INDIVIDUAL VS APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Miguel Arce-Otoya, Elizabeth Chávez-  
Castillo

Piura, marzo de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Arce, M. y Chávez, E. (2019). *Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Bachiller en Administración de Empresas**

**Miguel Ernesto Arce Otoyá**  
**Elizabeth Raquel Chávez Castillo**

**Asesora: Dra. Elsa Alama Salazar**

**Piura, marzo 2019**



A Dios y a mi familia, por todo el apoyo brindado.

Miguel Arce

A Dios,

A mis padres Simón y Mirtha,

A mis hermanas y amigas por siempre Betsabé y Rebeca,

A la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – Udep

E. Raquel Chávez



## **Prólogo**

El presente trabajo titulado “Aprendizaje individual vs aprendizaje organizacional” se ha elaborado con la finalidad de optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas. La base de este trabajo sobre el aprendizaje empresarial se ha llevado a término con el valioso aporte de investigaciones plasmadas en libros, trabajos de investigación, tesis doctorales, de maestría y diversos artículos científicos.

El proyecto se llevó a cabo por la sugerencia de nuestra profesora, Mgtr. Mariana Stevenazzi, quien nos presentó el tema y lo enriquecedor que sería realizar una investigación de este tipo. El proceso del proyecto ha sido tedioso dado que el tema es relativamente nuevo a pesar de ser necesario en este siglo XXI, pero realizar un estudio exhaustivo nos ha permitido gozar de varias revisiones y aportes de nuestras asesoras, Dra. Elsa Alama y Dra. María Mercedes Henríquez quienes siempre se han mostrado disponibles y dispuestas a brindarnos su apreciada ayuda con todas nuestras dudas e interrogantes.

Aprovechamos estas líneas para dar las gracias a quienes también nos han ayudado con sus aportes y discusiones sobre algunos puntos de este trabajo: nuestros amigos. Nuestras familias merecen un especial agradecimiento por sus sabios consejos y apoyo incondicional, ellos fueron el verdadero motivo que nos permitió llegar a buen término.

Esperamos que la lectura sea de su agrado.

Miguel Arce y E. Raquel Chávez



## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el aprendizaje individual vs el aprendizaje organizacional. En consecuencia, los objetivos específicos se orientan a identificar y comparar los beneficios del aprendizaje individual y del aprendizaje organizacional mediante la recopilación de trabajos e investigaciones que se han elaborado sobre este tema en el contexto empresarial.

Debido al contenido y a la forma del trabajo, se ha empleado la investigación de tipo descriptivo-documental pues lo que se busca es describir las distintas definiciones, características, factores y demás tanto sobre el aprendizaje individual como del aprendizaje organizacional basándose en fuentes de carácter documental, es decir, en informaciones obtenidas a través de fuentes bibliográficas.

Los resultados de la investigación han permitido señalar que tanto el aprendizaje individual como el organizacional son vitales para la continuidad exitosa de la empresa por ello es importante propiciarlos. El aprendizaje individual será el punto de partida para lograr un aprendizaje organizacional y este permitirá que la organización marque diferencia pues será capaz de generar su propia ventaja competitiva.

La conclusión más relevante a la que se ha llegado es que la mejor forma de aprendizaje a desarrollar una empresa es el aprendizaje organizacional pues solo de esta forma se convertirá en una organización inteligente y por lo tanto podrá hacer frente al entorno actual que es tan cambiante.



## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Fundamentación .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos de la investigación .....	4
1.2.1. Objetivo general .....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación.....	4
1.4. Delimitación.....	5
<b>Capítulo 2 Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	7
2.2. Bases teóricas .....	9
2.2.1. Las organizaciones del siglo XXI .....	9
2.2.2. Organizaciones inteligentes.....	10
2.2.3. Disciplinas individuales .....	11
2.2.3.1. Dominio personal.....	11
2.2.3.2. Modelos mentales .....	12
2.2.4. Disciplinas grupales .....	13

2.2.4.1.	Creación de una visión compartida .....	13
2.2.4.2.	Aprendizaje en equipo .....	14
2.2.4.3.	Pensamiento sistémico.....	14
2.3.	El aprendizaje .....	16
2.3.1.	Definición.....	16
2.3.2.	Tipos de aprendizaje .....	20
2.3.3.	Fases del aprendizaje .....	21
2.3.4.	El aprendizaje individual .....	22
2.3.4.1.	Definición .....	22
2.3.4.2.	Factores que influyen en el aprendizaje individual: .....	27
2.3.4.3.	Herramientas del aprendizaje individual .....	28
2.3.4.4.	Características del aprendizaje individual .....	29
2.3.4.5.	Importancia.....	30
2.3.5.	El aprendizaje organizacional .....	31
2.3.5.1.	Definición .....	31
2.3.5.2.	Barreras del aprendizaje .....	37
2.3.5.3.	Dimensiones y fases de la creación del conocimiento organizacional.....	40
2.3.5.4.	Factores para el desarrollo del aprendizaje organizacional:.....	44
2.3.5.5.	Características.....	46
<b>Capítulo 3</b>	<b>Marco metodológico .....</b>	<b>49</b>
3.1.	Tipo de investigación.....	49
3.2.	Diseño de la investigación .....	49
3.3.	Técnica análisis de datos.....	50

<b>Capítulo 4 Resultados de la investigación .....</b>	<b>51</b>
4.1. Análisis y discusión de los resultados: ¿Aprendizaje individual o aprendizaje organizacional? .....	51
<b>Conclusiones.....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>59</b>



## **Introducción**

El aprendizaje es parte inherente de la persona y generarlo es vital para el desarrollo personal y profesional de cada individuo y dado que una organización está formada por personas es necesario que este se propicie dentro de la misma a fin de procurar una ventaja competitiva frente a otras. En tal sentido se realiza el presente estudio consistente en la revisión bibliográfica sobre el aprendizaje individual y organizacional en la empresa el cual ha sido estructurado de la siguiente forma:

El capítulo 1, aborda el planteamiento del problema, en esta parte se hace referencia a la problemática presentada en las organizaciones como consecuencia del entorno rápido, moderno y muy tecnológico en el que se desenvuelve. Esto permite plantearse las siguientes interrogantes: ¿es realmente importante optimizar el aprendizaje en la empresa? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de aprendizaje se debe propiciar?

Otros puntos importantes en este capítulo lo constituyen la justificación, los objetivos generales y específicos, justificación y delimitación que orientan el estudio

En el capítulo 2, sobre el marco teórico, se hace una recopilación y análisis de diversas investigaciones relacionadas al aprendizaje individual y organizacional. En este apartado se exponen los antecedentes de la investigación las cuales permiten precisar la información. También se desarrollan las bases teóricas para una mejor comprensión y orientación del trabajo, de tal forma que la teoría expuesta sustente el proceso metodológico

En el capítulo 3, marco metodológico, se describe y explica el proceso seguido en la investigación que en este caso ha sido de tipo descriptivo documental pues se apoya en fuentes de carácter documental. El diseño es bibliográfico.

En el capítulo 4, se expone los resultados de la investigación, los mismos que se han obtenido mediante el análisis y según pautas recomendadas, para un trabajo de este

tipo. Finalmente, se presenta la respectiva discusión de resultados en función de la hipótesis.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso, en donde se señala que si bien el aprendizaje individual es vital en la persona solo viene a ser el primer paso para que la empresa obtenga la ventaja competitiva la cual únicamente es posible mediante el aprendizaje organizacional.

# Capítulo 1

## Fundamentación

### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han dado lugar a un cambio repentino y brusco en la conducta de todas las personas y también en todos los ámbitos de la vida.

Hoy, dada la rapidez al acceso a casi todos los rincones del mundo y el crecimiento de los mercados globalizados se ha generado la presencia de nuevos retos por la creciente demanda de responder en forma rápida -por no decir inmediata- y efectiva a las necesidades del cliente, además de enfrentar situaciones desconocidas y solucionar problemas nuevos sin tener puntos de referencia (Quintero, 2003).

Ante este entorno se visualiza la generación de una nueva era, la del conocimiento y las empresas no son ajenas a esta; por ello es importante desarrollar, extender y mejorar el capital intelectual dentro de las organizaciones para lograr su empoderamiento (Martínez, 2002).

Las empresas podrán hacer frente a esta realidad únicamente si procuran su conversión a organizaciones inteligentes, es decir, contar con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas permitiendo implementar estrategias. Para León, Tejada y Yataco (2003) la organización exitosa de los años noventa será denominada organización inteligente, para ello es importante que la empresa esté abierta al aprendizaje pues esto le permitirá moldearse a las distintas situaciones y hacer frente a problemas actuales como a los futuros.

El aprendizaje permitirá a la organización obtener la ventaja competitiva necesaria para lograr la sostenibilidad a lo largo de los años, esto de acuerdo a lo afirmado por Carreazo (2014) quien señala la dificultad de algunas organizaciones al lograr subsistir a

los nuevos desafíos dejando entrever claramente la deficiente competitividad para afrontarlos y esto, según el autor, debido a los problemas de aprendizaje que presentan.

Senge (2005) considera que la falta de aprendizaje es la causa más grande del problema para el desarrollo y sostenibilidad de una empresa, especialmente por parte de los directivos y a la falta de compromiso de estos para con la organización, las empresas con dificultades de aprendizaje tendrán algunos problemas y estos no les permitirán solucionar conflictos de forma ordenada lo cual sería perjudicial y hasta funesto para continuar en el mercado.

Por lo tanto, una organización tendrá éxito siempre y cuando tenga la capacidad de promover el aprendizaje entre todos los colaboradores y en los diferentes niveles; por ello, se considera vital tener claro la definición y todo lo relacionado a este en una organización para así poder determinar qué tipo de aprendizaje se debe buscar y desarrollar en la empresa.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Analizar el aprendizaje individual versus el aprendizaje organizacional.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar beneficios del Aprendizaje Individual y del Aprendizaje Organizacional.
- Comparar los beneficios del Aprendizaje Individual y del Aprendizaje Organizacional.
- Recopilar información de trabajos que se han elaborado sobre Aprendizaje Individual y del Aprendizaje Organizacional en el contexto empresarial.

## **1.3. Justificación**

El presente trabajo intenta mostrar lo ventajoso de desarrollar un aprendizaje individual y/u organizacional dentro de una empresa para lograr su éxito. Es importante

reconocer que si bien estos términos y propuestas han sido estudiados desde hace un tiempo atrás no se ha dado la real importancia para implementarlas en las empresas pues muchas de ellas las desconocen.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación se realiza porque existe la necesidad de potencializar las ventajas competitivas en la empresa; de esta forma se diferenciará del resto de la competencia. El mejor recurso en una organización es el recurso humano; por ello, es importante entregar herramientas que conlleven a realizar actividades internas a favor del crecimiento sostenido de las personas dentro la organización; así, cada miembro motivado logrará desarrollarse en ambientes gratos de trabajo, donde hayan posibilidades de innovación en sus tareas y poder realizar los objetivos tanto de la organización como los personales he de ahí la importancia de definir cuan necesario es propiciar un aprendizaje organizacional o individual dentro de la empresa.

En cuanto al punto de vista teórico, esta investigación se realiza con el propósito de aportar, al conocimiento existente, de manera clara y sencilla las definiciones – y todo lo concerniente –sobre el aprendizaje organizacional e individual; por ello a lo largo del trabajo se desarrolla una recopilación de los conceptos más relevantes con respecto al aprendizaje organizacional e individual y se propone un análisis de las ventajas y desventajas de propiciar cualquiera de los aprendizajes mencionados anteriormente. En el ámbito nacional, hasta la fecha, no se cuenta con algún trabajo de investigación en donde se abarque la revisión de conceptos sobre el tema propuesto en el contexto empresarial.

Por último, dada la naturaleza de la investigación –revisión literaria-, metodológicamente esta investigación será de tipo descriptivo documental y se elaborará bajo el diseño Bibliográfico. No se propondrá utilización de técnicas, instrumentos ni modelos de investigación científica.

#### **1.4. Delimitación**

El trabajo de investigación y los datos que este arroje serán analizados únicamente en el contexto empresarial. Sin embargo, no se niega la posibilidad de que el mismo pueda ser utilizado por otros investigadores como punto referencial para investigaciones conexas a la propuesta presentada en este trabajo de investigación.

Con respecto al tiempo y espacio no se ha considerado como delimitante ya que el trabajo abarca variados aportes comprendidos entre el año 1991 al 2017, investigaciones realizadas principalmente en España, Colombia y México, lamentablemente no se logró obtener información nacional pero dado que la investigación no se centra en un territorio específico no surgió inconveniente para su realización.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Prado y Libreros (2012) en su proyecto de grado titulado “La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje orgaizacional” analizan cómo aprenden las organizaciones a partir del aprendizaje individual y cómo el individuo lo transfiere a la organización, además brinda un alcance de cómo el proceso de renovación estratégica sirve de base para el aprendizaje organizacional. Al concluir su investigación resalta lo esencial del aprendizaje individual para poder lograr un aprendizaje organizacional. Y lo importante de conocer las dimensiones de este aprendizaje para impulsar a las organizaciones a conservar las redes de conocimiento. El proyecto tuvo un enfoque de consulta e investigación.

Los investigadores basan su postura, principalmente, en autores como Kim (1993) y Crossan (2003), quienes hacen referencia al aprendizaje individual y organizacional respectivamente.

Alcid y Lugo (2008) en su tesis titulada “Estado del Arte del aprendizaje organizacional con relación al aprendizaje individual y la cultura” ofrecen la revisión y recopilación de una literatura referida al Aprendizaje Organizacional, Individual y la Cultura Organizacional de diez años atrás, este trabajo concluye afirmando lo importante y urgente de adecuar una forma de aprendizaje en donde se permita utilizar a favor el conocimiento de sus colaboradores para así enfrentar los problemas de la organización. Su postura está basada en las investigaciones de Senge (1992). Este trabajo es de tipo cualitativo y de carácter documental.

También, Martínez (2006) en su artículo “Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo” publicado en la revista *Intangible Capital*, presenta un análisis de la relación entre los aprendizajes: individual y organizacional desde las investigaciones ya existentes sobre la gestión del conocimiento. El artículo presenta literatura que versa sobre la gestión del conocimiento y los elementos relacionados a este. La investigación está basada en una de las alternativas de integración propuesta por Holmström y Roberts (1998): la gestión del conocimiento.

Sandoval (2004) En su tesis de licenciatura denominada “El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla” presentada en la Universidad de Puebla, México, realizó una revisión bibliográfica con respecto al Aprendizaje Organizacional (AO) teniendo como objetivo general el análisis de este como estrategia de respuesta ante el cambio que enfrentan las empresas poblanas. Este estudio se ha basado en la propuesta de Beckhard (1973) quien presenta una serie de consideraciones a seguir a fin de lograr un cambio en la organización mediante el aprendizaje.

Al término de su investigación recomienda de manera clara; a pesar de lo difícil del proceso -debido a la cultura propia del trabajo y a los jefes, quienes quieren resultados a corto plazo- la implementación de un sistema de Aprendizaje Organizacional (AO) en las empresas poblanas. Para Sandoval (2004) desarrollar el AO permitirá a la empresa no ser blanco de cambios no planificados afectando significativamente sus funciones, e incluso su supervivencia, es decir; la empresa podrá evitar situaciones externas e internas o reaccionar a ellas de la mejor forma. Esto genera la necesidad de abordar el Aprendizaje Organizacional de manera detallada como parte del crecimiento de una empresa.

Por último, Martínez (2002) en su tesis doctoral “El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario” propone la definición para el aprendizaje individual, grupal y organizacional estableciendo así un marco teórico para el estudio del aprendizaje en las organizaciones, que podría aplicarse a cualquier organización. En su estudio, también señala la importancia del individuo, el grupo y la organización reconociéndolos como los sujetos del aprendizaje. Su investigación concluye indicando que el aprendizaje a nivel de individuo y de organización alcanza buenos resultados para la empresa. La autora basó su estudio en la postura de Bueno (2000) con respecto a la definición histórica del aprendizaje organizacional.

Los antecedentes mencionados resultan de gran interés para este trabajo debido a la variada información teórica que brindan. Son investigaciones cuyos marcos teóricos enriquecerán estas páginas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Las organizaciones del siglo XXI**

Ante un mundo cada vez más globalizado, es importante anticiparse a los cambios y adaptarse a las nuevas situaciones, de ahí, la necesidad de crear, buscar y perfeccionar métodos y estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar altos niveles de desempeño; por esta razón, es necesario poner énfasis en la perfección de la actividad empresarial, de tal manera se logrará un entorno muy competitivo.

Las demandas por una nueva administración basada en el conocimiento indica un alejamiento de los principios científico-racionalistas las cuales hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas (Kliksberg, 1991; Giral, 1991); es decir, la administración clásica va perdiendo cierta validez y oportunidad pues la nueva administración o más bien la actual, parece distanciarse de los patrones burocrático-normativos.

Actualmente, el factor de competitividad más importante en una empresa es el hombre, por ello es frecuente hablar de capital y talento humano, haciendo una clara referencia al papel fundamental de la persona en la organización. Por tal motivo, el reto a enfrentar de la ciencia de la administración actual será el forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana. Esto es, mejorar las capacidades y habilidades de la empresa y permitir plantear un cambio de estructuras organizacionales clásicas y de relaciones humanas para lograr el desarrollo de la organización (Sandoval, 2004)

Como se ha mencionado, hoy por hoy la administración es totalmente distinta y este nuevo enfoque trata de enfrentar el problema de la gestión empresarial desde una perspectiva diferente y nueva, basado en un perfil gerencial, en donde el liderazgo aparece como el ángulo principal. Las organizaciones del siglo XXI son aquellas generadoras de principios de éxito en sus colaboradores de tal forma, que a través de sus conductas y pensamientos, se logren alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En la actualidad, dado el inminente desarrollo del saber, urge extender y mejorar el recurso intelectual que es el fundamento para lograr ventajas competitivas en las empresas de estos días. “Una cita de la revista Fortune dice: olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente” (León, Tejada, & Yataco, 2003, p. 82).

### **2.2.2. Organizaciones inteligentes**

Para Palacios (2000), las organizaciones inteligentes serán capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Serán capaces de sobrevivir a la competencia cada vez más estrecha por los insumos y los mercados, además de transformar la información en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigidos, en otras palabras, serán organizaciones inteligentes. Generar organizaciones que aprenden ha sido tema de investigación para muchos expertos incluyendo líderes empresariales. La tendencia humanista de hace tiempo sumado a las proposiciones del crecimiento empresarial de los 70's, fueron la base para mejorar las competencias necesarias en las organizaciones, y además permitirían enfrentar con grandes probabilidades de triunfo las modificaciones bruscas del entorno.

Chun (1998, citado por Palacios, 2000) define la organización inteligente como aquella “capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (p. 32). Serán empresas con visión de futuro, relevancia y quienes descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de sus miembros. Para el autor Senge (2005) existiría una sola forma para acondicionarse a las variaciones inminentes del entorno: transformarse en una empresa que aprende constantemente, es decir en una organización inteligente.

La organización aprendiz, procura garantizar continuamente a cada uno de los integrantes de la empresa el aprender y poner en ejecución todo el potencial de sus competencias; es decir, la capacidad de entender lo complejo, de asumir compromisos, de demostrar cumplimiento de deberes, de buscar el autodesarrollo constante, etc. Y lograr expandir sus posibilidades de crecimiento y esto se logrará solo si la empresa está abierta al aprendizaje pues las organizaciones incapaces de esto presentan dificultades para enfrentar problemas.

Es importante no solo adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear, punto importante en la organización inteligente. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico (León et al., 2003)

Las cinco disciplinas pueden considerarse como la base de una empresa en crecimiento constante y eficaz, adaptándose así al contexto competitivo y facilitando productos y soluciones tanto a usuarios como a colaboradores. Senge (1990, citado por García y Dutschke, 2007) afirma que la transferencia dada del aprendizaje individual al organizacional se genera siempre y cuando los integrantes de la empresa tengan definidos los modelos mentales y puedan transferirlos; el autor resalta la importancia de los modelos mentales pues los considera fundamental en la transferencia del aprendizaje individual. Nonaka y Takeuchi (1995), Argyris (1990), Shon (1978), Nelson y Winter (1982) citados por García y Dutschke (2007) señalan al éxito o fracaso de una organización como el resultado principal del conocimiento tácito de cada uno de sus miembros por ello es importante la creación de hábitos que permitan capturar, entender y expandir dicho conocimiento en toda la organización.

A continuación se intentará dar un acercamiento a las cinco disciplinas dadas por Senge a fin de desarrollar un aprendizaje continuo dentro de la organización y convertirla a esta una organización inteligente:

### **2.2.3. Disciplinas individuales**

#### **2.2.3.1. Dominio personal**

En palabras de León et al. (2003), esta disciplina haría referencia a la capacidad de cada individuo para definir y ahondar constantemente en su visión personal, manejar adecuadamente el raciocinio y las emociones de cada uno, pues todos los actos propios del ser humano son generados por la emoción y a su vez son basados en la racionalidad, en otras palabras,

permite aclarar el panorama a fin de distinguir las cosas que realmente interesan para así alcanzar coherentemente los resultados más importantes.

Para García y Dutschke (2007) la forma de generar una visión de equipo dependerá de la existencia de una maestría individual sobre el dominio de cada persona, por ello, esta disciplina es indispensable para la empresa pues permitirá a los miembros clarificar y profundizar constantemente en la visión y en la capacidad de la organización. Al transformarse la visión personal en una disciplina -señala el autor- el individuo podrá incorporar la capacidad para constantemente comprender y distinguir lo primordial para sí y para la empresa; es decir, se podrá tener visión definida y/o real del entorno además del anhelado aprendizaje continuo. No se refiere a obtener más información sino a desarrollar esa capacidad para obtener los resultados deseados y buscados en la vida. Una organización adquirirá la capacidad de aprender solo si practica el aprendizaje generador en todos los niveles de la organización.

#### **2.2.3.2. Modelos mentales**

Es la capacidad de liberar en cada persona imágenes internas del mundo, lo comúnmente llamado saberes previos (paradigmas, creencias, teorías personales, etc.), examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás de tal manera que los modelos internos se vuelvan conscientes para luego convertirlos en consistentes con lo real y por lo tanto alcancen los objetivos propuestos; es decir, son un tipo de filtro para interpretar diferentes acontecimientos de la vida (León et al., 2003).

Para García y Dutschke (2007), los modelos mentales son aquellas asunciones, generalizaciones e imágenes presentes en el momento de entender el entorno, por ello también condicionarán las acciones a tomar. Algo importante a considerar es que si no se logran adaptar estos modelos mentales a la realidad o entorno en donde interactúa la empresa no podrá haber un crecimiento en las conductas o participaciones.

El actuar de las personas, afirma Argyris (1985, citado por García y Dutschke, 2007) no suele corresponde con sus teorías, pero sus teorías sí están acorde con los modelos mentales empleados. La relación del

pensamiento sistémico y los modelos mentales aumentan la competencia de las personas para modificar estos últimos y su manera de analizar, de esta forma se incentiva el pensamiento estratégico y se reconocen probables modificaciones en ámbito.

Dicho de otra forma, los modelos mentales permitirán que el individuo conozca y domine sus pensamientos e ideas, su modo de percibir el mundo, además de permitir una comunicación más efectiva dentro de la empresa.

#### **2.2.4. Disciplinas grupales**

##### **2.2.4.1. Creación de una visión compartida**

(León et al., 2003) Esta disciplina se refiere al hábito de extraer imágenes futuras compartidas que fomenten el verdadero compromiso, es decir, mirar hacia dentro, para descubrir sus propias pautas internas a fin de construir una visión de futuro compartida. Esta disciplina permitirá brindar centralización e intensidad para el aprendizaje.

Es importante la creación de una visión compartida dentro de la organización pues esto involucra la intención y decisión de todas las personas que laboran en ella además permitirá compartir la visión y el pensamiento, fundamentado en las buenas conductas.

Si bien es factible desarrollar un aprendizaje adaptativo sin requerir de una visión de equipo, para García y Dutschke (2007), esto mismo no sucedería para desarrollar el aprendizaje generador pues este último es beneficioso para la empresa por ello es importante la existencia de una visión común y no solo una idea de esta. Esta disciplina busca ser una certeza interna sostenida por un equipo de personas verdaderamente comprometidas con la organización. En conclusión, representa lo que se anhela alcanzar y es primordial en las empresas con habilidad de aprendizaje.

#### **2.2.4.2. Aprendizaje en equipo**

Para León et al. (2003) esta disciplina es la capacidad de pensar juntos y esto se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate entre los colaboradores de la empresa. Es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados buscados por sus integrantes.

De lo dicho anteriormente se puede entender a los grupos como centros primarios de aprendizaje, vitales en las organizaciones modernas pues procuran que las personas adquieran el real juicio del equipo, y no solamente el personal.

También, García y Dutschke (2007) afirman que el aprendizaje de equipo es el proceso mediante el cual se desarrollan las competencias de un grupo con el fin de crear los resultados buscados por sus miembros, esta disciplina se caracteriza por fundamentarse en la visión del equipo. Es de vital importancia para los integrantes trabajar en grupo para lograr un aprendizaje de equipo.

Los autores refieren que en las empresas, la forma de aprender del equipo depende de 3 dimensiones:

- Analizar detalladamente los conflictos más complicados y complejos.
- Actitud ordenada e innovadora, y
- La participación responsable de los integrantes del equipo en otros equipos.

En conclusión, si bien en una empresa se genera el aprendizaje este debe ser a través de equipos, es decir debe desarrollarse como aprendizaje en equipo; el cual siempre será enriquecido y fortalecido por el diálogo de los miembros a fin de lograr más aportes y mejores ideas para la organización.

#### **2.2.4.3. Pensamiento sistémico**

Para León et al. (2003) esta disciplina reúne a las antes mencionadas relacionándolas en un grupo estructurado de teoría y práctica. A través del pensamiento sistémico se procura generar en las empresas un nuevo panorama de liderazgo cuya obligación sea preparar empresas donde las

personas expandan constantemente sus aptitudes para entender la dificultad. Los responsables, afirman los autores, deben organizar teniendo en cuenta el tiempo y la aprehensión de las interdependencias. Además, deben unir al aprendizaje su propia sinergia para que así den soluciones a los problemas que puedan surgir en el desarrollo de la empresa.

Esta disciplina, según García y Dutschke (2007), se refiere a la capacidad de juntar las definiciones de visión de grupo, dominio personal, modelos mentales y aprendizaje de grupo; por ello es importante desarrollarla tanto en la persona como en la organización.

Cabe añadir, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina y permite una interrelación con el entorno, Senge (1990) citado por García y Dutschke (2007), afirma lo fundamental que es para la gestión actual, debido al constante crecimiento de la complejidad en el entorno. Hoy por hoy, la posibilidad de obtener información es mucho mayor a la capacidad para analizarla, a esto se debe agregar lo poco frecuente de instaurar todas las variables necesarias en los plazos estipulados, por ello esta disciplina ayuda a reconocer los esquemas y las causas de las dificultades y logra la conexión ente empresa y contexto.

De acuerdo con García y Dutschke (2007) se puede concluir diciendo que la esencia del pensamiento sistémico, que logra un efecto integrador de todas las demás, está en la capacidad del individuo para cambiar su forma de pensar y los modelos mentales con la capacidad de identificar interrelaciones y desarrollar procesos. Referirse al proceso de cambio requiere una modificación en el sistema de pensamiento, por lo tanto, es necesario entender la naturaleza del proceso de crecimiento y como adaptarlo a las necesidades. Los autores dividen en tres conceptos estas cinco disciplinas:

- La aspiración, que implicarían el dominio personal y visión compartida; busca orientar, de forma individual o en equipo, hasta concretar sus objetivos.

- La reflexión, comprenderían los modelos mentales y aprendizaje en equipo; procura lograr la comprensión común y armonizar la creación de actitudes efectivas a través de la discusión.
- El pensamiento sistémico que se refiere a nuevas interdependencias entre los problemas y a la distinción de las consecuencias de acciones.

Para terminar y a modo de resumen, las cinco disciplinas son la sustancia de una empresa que tiene un crecimiento y una sostenibilidad constante, positiva y capaz de adaptarse al contexto competitivo (García y Dutschke, 2007).

## **2.3. El aprendizaje**

### **2.3.1. Definición**

Como se ha visto, la persona es el eje principal en una organización y su desarrollo permitirá el crecimiento de la empresa; por ello, es importante que se generen todas las posibilidades para que la persona pueda desarrollarse, esto significa, pueda aprender.

Pero, ¿qué es aprender?, Real Academia Española (2017), lo define como la adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia y esto puede hacer la diferencia en una empresa, es decir que esta cuenta con un colaborador capaz de aprender y de lograr un aprendizaje que le permita resolver y dar soluciones a dificultades.

El término aprendizaje como tal ha sido objeto de estudio de distintas disciplinas, esto ha impedido la creación de una definición única pues versan sobre él diferentes acepciones, debido a esto se intentará a lo largo de este apartado brindar el más acercado al ámbito empresarial, el aprendizaje en las organizaciones.

Los Dres. García y Dutschke (2007), a propósito de una revisión de la literatura realizan una breve descripción de las conclusiones a las que llegaron distintos investigadores sobre el aprendizaje. Afirman que, considerando la variedad de áreas en la organización, se muestran enfoques distintos:

Al realizar una revisión de la literatura disponible sobre el aprendizaje organizacional, dedicó especial atención a las ideas relacionadas con la

experimentación sistemática, el movimiento entre el conocimiento superficial y el aprendizaje profundo, los modelos conceptuales para la evaluación del progreso y la apertura de la organización a la creación y difusión de nuevas ideas (Garvin, 1993, citado por García y Dutschke, 2007, p. 5).

También, Ulrich y sus colaboradores (1993, citados por García y Dutschke, 2007),

Dedicaron especial atención a la importancia de la difusión del aprendizaje en la organización. Los autores refieren la importancia para la organización del desarrollo continuo de conocimiento, por medio de la adquisición de competencias, de la experimentación en la difusión del conocimiento, así como de la creación de una cultura de aprendizaje con su respectiva incorporación en la estrategia, y posterior mensuración del éxito (p. 5).

Igualmente, Herbst y Thorsrud (1970, citados por García y Dutschke, 2007),

Desarrollaron en las décadas de 1960 y 1970 el sistema socio técnico, en el cual el concepto de aprendizaje organizacional se relaciona con la idea de participación colectiva de equipos de individuos; su objetivo es la creación de nuevas formas de trabajo, la evolución profesional y el equilibrio entre la vida personal y familiar. De acuerdo con esta visión, los individuos trabajadores y sus supervisores tienen la responsabilidad de cambiar los métodos de trabajo, y los directivos de proporcionar el contexto para el cambio (p. 5).

Por su parte, Hayes y sus colaboradores (1998, citados por García y Dutschke, 2007)

Refieren que en las décadas de 1970 y 1980 las empresas occidentales, debido al éxito de las empresas orientales en sus mercados, tuvieron la necesidad de incrementar continuamente su productividad y competitividad. Esta necesidad, enfocada en la producción, originó la consideración del concepto de aprendizaje como fundamental en la organización. Consideraron que las organizaciones con la doble capacidad de aprender y perfeccionar el conocimiento existente, se adaptan con más creatividad y efectividad al cambio y reconocen los competidores por la capacidad que tienen en desarrollar, con éxito, nuevas ideas y productos. Son organizaciones con más posibilidades de alcanzar la excelencia (p. 5).

Asimismo, Argyris (1999, citado por García y Dutschke, 2007) “Considera que la estrategia organizacional cambia el enfoque en el planteamiento e

implementación de los planes, para la interacción del planteamiento e implementación mediante un proceso explícito de aprendizaje organizacional” (p. 5).

A esto, García y Dutschke (2007), añaden que en los últimos años, investigadores del ámbito de recursos humanos, comenzaron a emplear la definición de aprendizaje organizacional y resaltaron el poder de las personas para indagar, probar, acondicionar y crear, en pro de la empresa, como Argyris (1999) y Jones y Hendry (1992) citados por García y Dutschke (2007) quienes “Realizaron una revisión de la literatura y arribaron a dos conceptos distintos, el del incremento continuo mediante el entrenamiento y la formación, y el del cambio de los modelos mentales, uno de los principales conceptos relacionados con el aprendizaje organizacional”(p. 6). A continuación se mencionan algunos de los aportes de otros investigadores:

Refiere primero el concepto de cultura organizacional, y señala enseguida su relación con el aprendizaje organizacional. El autor considera que en entornos turbulentos y con cambios continuos, las organizaciones deben tener la capacidad de aprender sobre la base de una cultura de aprendizaje, que se debe convertir en un sistema perpetuo de aprendizaje (Schein, 1992, citado por García y Dutschke, 2007, p. 6).

Refieren el aprendizaje organizacional como la competencia y procesos de una organización dedicados a mantener y mejorar el desempeño, basados en la experiencia. Es el proceso por medio del cual las organizaciones adquieren, innovan o comparten el conocimiento, y este es un fenómeno sistémico que permanece en la organización independientemente de la rotación de los colaboradores (Serrano y Fialho, 2005, citado por García y Dutschke, 2007, p.6).

Como se puede ver, a lo largo del tiempo se ha considerado al aprendizaje estable y constante como un periodo de modificaciones continuas en donde existe una mayor presencia de la sensibilidad y conciencia de las personas en el contexto que envuelve la empresa, se refiere a un crecimiento constante de acciones y al incremento de nuevas competencias y saberes, lo que se denominaría, la gestión del conocimiento (García y Dutschke, 2007).

El aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino también y principalmente, una actividad social expresada y se realizada en las organizaciones, permitiendo recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, en donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común. Es importante reconocer que si bien el aprendizaje es un proceso, este se realiza de manera paulatina -por ello es necesario contar con un largo tiempo de desarrollo- y es sustentado en la persona como eje fundamental de la empresa; esta idoneidad también, se vuelve un elemento esencial de éxito para el desenvolvimiento de la empresa, pues es un recurso indispensable para adaptarse al cambio por ello es recomendable contar con este en su estructura.

Aprender se ha vuelto una parte inseparable e inherente al momento de realizar un trabajo cotidiano pues siempre surgen momentos precisos abordar los conflictos, esclarecer discrepancias e incentivar una definición de sentimiento recíproco en la empresa aumentando así la capacidad, mediante experiencia ganada a través de una determinada disciplina, generando conocimiento que dura, aumentando la capacidad para la acción eficiente de quien aprende. La organización puede sobrevivir y adaptarse que es importante y necesario, pero no suficiente (Carreazo, 2014).

Para Palacios (2000), aprender es un proceso en donde intervienen diversos tipos de conocimientos, este saber surgirá a partir de la información de cada individuo, información generada con ayuda de datos, es decir; de un objeto o evento observable, por lo tanto, el dato es el objeto fundamental de la inteligencia y esta es la clave para que exista un verdadero proceso de aprendizaje en la persona.

El aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con sus diferentes características y jerarquías racionales. El primer concepto clave es el de intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En una frase, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia (Palacios, 2000, p. 32).

Martínez y Ruiz (2002), también definen al aprendizaje como un proceso mediante el cual se transforma la información obtenida en conocimiento:

El aprendizaje es el proceso que transforma la información en conocimiento. Dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y modelos mentales, modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria y la experiencia, detecta los errores y los corrige a través de la acción organizativa, y se introduce en las rutinas. Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales, y le afectan factores relacionados con ellos, con el contexto organizativo y con el entorno. Sus resultados le permiten mejorar su actividad, su dotación de recursos y capacidades, y alcanzar y mantener ventajas competitivas. (Martínez y Ruiz, 2002, p.2)

Alcid y Lugo (2008) hacen referencia a las teorías de conocimiento estudiadas por numerosos autores y han concordado en definir las como racionalistas o empiristas, ellos destacan a Kolb (1976, 1985) quien reconoce que mediante las acciones humanas se abstraen características las cuales crean en el individuo conocimiento. También agregan los autores, siguiendo a Handy (1995), que al surgir preguntas, problemas y necesidades; el individuo por medio de ideas y reflexiones llega al aprendizaje.

### **2.3.2. Tipos de aprendizaje**

Según el cuaderno de trabajo de CIDEA (2000) N°31, a lo largo de la investigación que se realizó se llegó a reconocer dos tipos de aprendizaje que a continuación se intenta definir.

El primer tipo de aprendizaje, está orientado a resolver problemas en particular basados en las situaciones reales y un segundo tipo que estaría fundamentado en establecer nuevas proposiciones; esto es, nuevas estructuras, formas, modelos mentales o expectativas de tal manera que logren invalidar los ya existentes. Estos dos tipos de aprendizaje, tan marcados, han sido definidos por los autores como “aprendizaje 1” y “aprendizaje 2”

En tal sentido, Kim (1993, citado por Martínez, 2006) incorporó estos dos tipos de aprendizaje, al primero le denominaría: aprendizaje de bucle simple individual que se da cuando la etapa de aprender trae consigo unas variaciones en el actuar del individuo. Al segundo se le denominaría, aprendizaje de bucle doble individual, se refiere al proceso mediante el cual la etapa de aprender de la persona influye significativamente sobre los modelos mentales del mismo y viceversa.

Algo más que agrega la autora es que cuando las acciones individuales originen cambios intencionados en las acciones conjuntas se estará frente al aprendizaje de bucle simple y a nivel colectivo. También, existe el aprendizaje de bucle doble a nivel corporativo cuya forma de desarrollarse es mediante la conversión de los modelos mentales individuales a modelos mentales colectivos.

En la tesis doctoral de Alcid y Lugo (2008) también se señala al aprendizaje de bucle simple y lo definen como aquel aprendizaje en el cual no se modifican las características de la teoría usada, sino al contrario, estará en las equivocaciones y se buscará subsanarlos. En cuanto al aprendizaje de bucle doble, lo consideran de alto nivel porque reorganiza desde la cimiento la teoría en uso, con la finalidad de reestructurar el sistema. Para Argyris y Schön (1996) citados por Alcid y Lugo (2008), la mejor forma de crear la ventaja competitiva es generando en la empresa un aprendizaje de bucle doble, pues este pretende rediseñar los procesos desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico; es decir de lo manual hasta lo mental, y reorganiza como un todo los sistemas. Por último, los autores, afirman que implementar un aprendizaje de bucle doble puede ser caro y complicado de lograr, y no en todas las organizaciones se alcanza de manera efectiva.

Como se ha mencionado, el aprender es compromiso de las personas y de la organización; es decir, la empresa necesitará de la participación de cada miembro y - de manera viceversa- las personas no podrán interiorizar saberes institucionales sin la colaboración de la organización.

### **2.3.3. Fases del aprendizaje**

Reyes y Barbera (2004, citado por Alcid y Lugo, 2008), define las fases del aprendizaje, así:

- La **fase de identificación**, se refiere a la ubicación de información que debe ser necesaria para el aprendizaje;
- La **fase de generación**, es decir, generar saberes nuevos;
- La fase de **diseminación del conocimiento**, que se realiza por medio de los distintos niveles (individuo, grupo, organización) que están presentes en el proceso.

- La fase de **integración del conocimiento**, consiste en la generación y diseminado en las esquemas cognitivas, conocidas también como sistemas de conocimiento de la organización.
- La fase de la **transformación del conocimiento** en acción y a su efecto en el comportamiento organizacional.

#### **2.3.4. El aprendizaje individual**

##### **2.3.4.1. Definición**

Para Martínez y Ruiz (2002), el aprendizaje individual se define como:

Un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados derivados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo (Martínez y Ruiz, 2002, p. 4).

Para Garzón (2005), las personas deben desarrollar su capacidad de aprendizaje, no se trata tanto de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que permitan modificar su acercamiento a las cosas, su conducta, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos. Además, se debería a todos los miembros de una organización permitir actuar tan autónomamente como las circunstancias lo ameriten; es decir, se les dé la oportunidad de realizarse libremente con un mecanismo de premisas “válidas” basándose en la mirada del entorno. El aprendizaje individual, afirma Garzón, se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento.

El proceso de aprendizaje individual requiere que la persona tenga bastante interés en la generación del saber para poder desarrollarlo a través de una transferencia de ideas o comparación de las mismas (Krogh, et al., 2001 citado por Garzón, 2005) pues si hay mínimo interés en el proceso de aprender, la estructuración del conocimiento se caracterizaría por ser solo un

proceso de aprehensión, donde cada integrante posee el saber para sí mismo y se dejaría de lado el fin último de aprender.

El individualismo es un fenómeno y forma parte del interior de las empresas por ello es importante el rol de las personas como aprendices pues sería el punto de inicio para un análisis verdadero para saber cuál es la forma de orientar a la empresa al aprendizaje (Gold, 1994 citado por Garzón 2005) además podría dominar el ser de la organización o complicar el aprender individual, a pesar de lo indispensable de ser para la organización.

El aprendizaje individual no es un proceso sencillo sino un proceso complejo en el cual se procura que cada persona desarrolle un aprendizaje infinito a lo largo de su vida. Una organización inteligente sería capaz de definir cómo alcanzar ventajas con este potencial y lograr oportunidades. Sin embargo, suelen existir personas sin este anhelo e incluso algunas de ellas pueden dar explicaciones a esta resistencia; es decir, los miembros pueden obstaculizar en sí mismos el aprender posiblemente debido a los conceptos determinantes sobre sus competencias, las cuales a veces se fundamentan en hábitos de aprendizajes previos (Gold, 1994 citado por Garzón, 2005).

El aprendizaje se realiza a través de la adquisición de la experiencia y su transformación y para que sea efectivo se requiere, según Kolb (1984) citado por Garzón (2005), cuatro tipos diferentes de capacidades para cada una de sus etapas:

- 1) La capacidad para involucrarse completa, abiertamente y sin prejuicios en nuevas experiencias: experiencia concreta (EC);
- 2) La capacidad para reflejar y observar experiencias desde distintas perspectivas: observación reflexiva (OR);
- 3) La capacidad de crear conceptos que integren la reflexión y la observación en teorías lógicas: concepción abstracta (CA);
- 4) La capacidad de utilizar las teorías para organizar planes y ejecutarlos: experimentación activa (EA) (p. 15)

Es importante considerar las barreras o bloqueos de cada persona para aprender algo, pues proporcionarán una razón del por qué tantas personas poseen actitudes particulares hacia el aprendizaje. Las vivencias obtenidas y los recuerdos se convertirán en sensaciones y conductas que pueden guardarse en la mente de cada individuo consciente o inconscientemente permitiéndole ejercer su influencia a lo largo de la vida activa del individuo (Gold, 1994 citado por Garzón, 2005)

De acuerdo a lo anteriormente dicho y orientándose a una perspectiva del futuro, es importante enfrentar el extendido fenómeno de la resistencia al aprendizaje (Garzón 2005) pues es algo que no atañe únicamente a los colaboradores de una empresa sino también a sus líderes, a las personas representativas de la organización y quienes podría dañar el ambiente del aprendizaje, este tipo líderes pueden presentar distintos perfiles:

- Aquellos que se niegan a apoyar el aprendizaje y sólo se enfocan en el rendimiento del día de hoy.
- Aquellos que apoyan sólo de palabra el aprendizaje pero que no emprenden ninguna acción que respalde lo que dicen.
- Aquellos que apoyan el aprendizaje de los demás, pero que no hacen nada para demostrar su buena disposición para aprender (pp. 23-24).

Como se ha visto, tanto en el ámbito individual como económico el conocimiento es esencialmente muy personal, porque son las personas quienes accionan y aprenden en la empresa, son las que estructuran la base de las empresas y crean las formas organizacionales facilitando así el aprendizaje y la transformación organizacional; por lo tanto, las organizaciones aprenden únicamente a través de individuos que aprenden. Esto permite recordar la primera disciplina dada por Senge (2002, citado por Garzón, 2005), el dominio personal porque se generan dos movimientos subyacentes: El primero, lograr una alta riqueza cuando permanece en la mente (y en el corazón) de los individuos y el segundo, perder algo de su vida cuando no está en ese ambiente. Esta disciplina considera principios y

conductas aplicables para ser útiles, por ejemplo: visión personal y compromiso con la verdad.

Las personas, agentes de las empresas, producirán un comportamiento orientado al aprender; por ello es importante que en el plano individual se permita a todos los miembros de la organización desenvolverse tan autónomamente como las circunstancias lo permitiesen pues así lograrían actuar de manera libre y esto, por último, conllevaría al aumento de las oportunidades de encontrar posibilidades en enriquecedoras y ventajas inesperadas en la organización. Esta autonomía acrecienta las probabilidades de que las personas se motiven por sí mismos para generar nuevo conocimiento (Nonaka, et al. 1999, p. 86 citado por Garzón, 2005).

Alcid y Lugo (2008) presentan la definición de aprendizaje individual dada por algunos investigadores las cuales se consideran importante citar a fin de obtener un panorama más amplio sobre las investigaciones que se han realizado del mismo:

Martínez Caraballo (2006), citando y refiriéndose a Kim (1993), explica a grandes rasgos la diferencia entre el aprendizaje individual y el organizacional, afirma que “El aprendizaje individual y sus resultados son almacenados en los modelos mentales de los individuos, e influyen en el proceso de aprendizaje a nivel organizacional a través de su influencia en los modelos mentales colectivos. Por consiguiente, la organización solo puede aprender a través de sus miembros, pero no depende de cada uno de los individuos considerados de manera aislada (...) (Alcid y Lugo, 2008, p. 43).

También, Swieringa y Wierdsma (1992) afirman que “el aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para la existencia de aprendizaje organizativo”, ya que una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo Rábago y Olivera (2001) (Alcid y Lugo, 2008, p. 47).

Adicionalmente, “Revilla,E. (1995) estudia el concepto de aprendizaje individual como proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento como capacidad para la toma de decisiones” (Alcid y Lugo, 2008, p. 44).

Así también, “Andreu, R y Sieber, S. (1998) el aprendizaje individual se produce mediante la solución de problemas, en cada etapa se desarrollan las “capacidades nucleares” y como resultado la organización aprende.” (Alcid y Lugo, 2008, p. 44).

Además, “Según Argyris y Schon (1996) el aprendizaje individual se da cuando los miembros de una organización siguen las rutinas que ésta les pide o que por historia han desarrollado” (Alcid y Lugo, 2008, p. 45).

Otra definición importante a considerar es, “Moreno et al. (2000) identifican el proceso de aprendizaje como el que transforma la información en conocimiento, sin distinguir el de carácter tácito y explícito” (Alcid y Lugo, 2008, p. 48).

Por último, “Kim (1993) describe como actividades de este proceso el ciclo OEDI (Observar – Evaluar- Diseñar- Implantar), mientras que Crossan (1999) menciona dos actividades como básicas, la intuición y la interpretación” (Alcid y Lugo, 2008, p. 47).

Además de lo anterior,

Encontramos el modelo propuesto por Roberto Zaruma y Alfonso Reyes (1998), en este ellos indican que el proceso de aprendizaje individual se da de manera circular, pasando por los siguientes pasos:

1. **Conocer:** identificar en diferentes momentos y contextos las acciones que producen los resultados esperados.
2. **Comprender:** enraizar las distinciones en la distinción de una historia.
3. **Aprender:** entrañar las distinciones en el actuar de manera transparente.
4. **Conocimiento:** capacidad de realizar la acción adecuada ante la emergencia de un quiebre o una acción que perturba el estrado normal del sistema (Alcid y Lugo, 2008, pp. 44-45).

Los autores coinciden al momento de definir aprendizaje individual como un proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento; es decir, la capacidad para la toma de decisiones la cual transforma la información en conocimiento. La empresa –resaltan los autores- aprende únicamente a través de sus integrantes, de las personas puestas estas la constituyen; pero

no depende de cada una de ellas, en otras palabras no se les debe considerar de forma aislada, es decir, es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de aprendizaje organizativo.

#### **2.3.4.2. Factores que influyen en el aprendizaje individual:**

Si bien los elementos que atañen al proceso de aprendizaje individual son los vinculados directamente con el propio individuo y su entorno más cercano, para López (2002, citado por Garzón, 2005) este aprendizaje es un proceso influido por varios factores, algo externo a la misma voluntad por querer aprender, estos factores serían:

- 1. Ley del efecto:** Consiste en que la persona realiza el mismo comportamiento recompensado y desecha aquel que no le produce, en otras palabras se evidenciaría acción y efecto siempre y cuando este último tenga un resultado positivo de lo contrario la acción sería dejada de lado.
- 2. Frecuencia de los estímulos:** Ejecutar de manera constante diversos estímulos permitirán que estos se conviertan en hábitos, es decir, aquellos estímulos que se repiten dan lugar a patrones determinados de reacción.
- 3. Intensidad de la recompensa:** Es posible la realización de un aprendizaje mucho más rápido si la persona está motivada extrínsecamente, es decir, si el premio es llamativo, atraerá la mirada de la persona haciendo muy probable que el aprendizaje sea muy rápido.
- 4. Tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa.** Es importante que entre uno y el otro se no extienda el tiempo pues se podría generar un desánimo en la intención del individuo a aprender.
- 5. Dificultad para “desaprender” viejos patrones de comportamiento.** Es importante desaprender algunas cosas para que las nuevas hallen

cabida pero siempre se debe cuidar de no generar problemas con los nuevos que deberán reemplazarlos.

**6. El último factor considerado por el autor es el **esfuerzo exigido para producir la respuesta.****

Es importante agregar que además de los posibles factores determinantes del aprendizaje individual se debe considerar, según Nonaka (1991) (1994), Nonaka y Takeuchi, (1995); Crossan et al., (1999) citados por Martínez y Ruiz (2002) la existencia de unas herramientas que lo facilitan y serían fundamentalmente: la intuición, las metáforas y las tecnologías de la información.

**2.3.4.3. Herramientas del aprendizaje individual**

En el artículo de Martínez y Ruiz (2002) se mencionan tres herramientas: la metáfora, la intuición y las tecnologías de la información:

La metáfora muestra “dos conceptos contradictorios incorporados en una sola palabra”, los cuales dejan hacer comparaciones que permiten conocer el grado de desequilibrio, discordancia o inconsistencia involucrada en su asociación (Nonaka, 1994); o bien relaciona dos términos muy similares, intentando acercar ambos para crear una nueva realidad. Permite depositar en un solo punto las visiones de un individuo y compartirlas con otros, en base a la imaginación, el lenguaje figurativo y los símbolos –aprendizaje-; y entender adecuadamente e internalizar la información que no es fácilmente interpretable en el proceso de conversión del conocimiento (Nonaka, 1991,1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), al intentar expresar lo inexpresable.

La intuición es una herramienta personal que implica una interpretación y un aprendizaje previo, de carácter subconsciente, difícil de compartir y transmitir, y que lleva consigo un sentimiento

de lo que es correcto o no (Crossan et al., 1999; López y López, 2001). Además, es un proceso de reconocimiento de patrones, que permite identificar la infinidad de posibilidades inherentes a cualquier situación con la experiencia adquirida, la cual debe haber sido almacenada y recuperada de forma dinámica y fácil (Simon, 1987; López y López, 2001). Permite acercarse al conocimiento inconsciente del individuo y hacerlo explícito

Las tecnologías de la información permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimiento (Terrett, 1998) e información; mejorar la comunicación, colaboración y la búsqueda de conocimiento (McCampbell et al., 1999); y el aprendizaje continuo y colectivo en las organizaciones (Alavi et al., 1997; Croasdell, 2001) y en sus miembros. Además, ayudan en ocasiones a mantener la memoria individual (p. 13).

En resumen, la metáfora, trata de dos definiciones distintas unidas en un solo término: hacer comparaciones permitiendo analizar el grado de desequilibrio por ejemplo y por otro lado, relaciona términos muy similares. En esta herramienta, cada individuo podrá obtener la información mediante distintos canales (imaginación, símbolos, etc.) y además esa información será entendida e internalizada por cada uno. La siguiente herramienta es la intuición, como su mismo nombre lo indica, implica el reconocimiento e interpretación de los patrones con ayuda del conocimiento previo y de la experiencia adquirida que debieron haber sido almacenados y recuperados de acuerdo a la situación. La última herramienta es sobre las tecnologías de la información, en los tiempos actuales es muy difícil no considerarla pues permitirá generar, acceder, transferir, etc. conocimiento. Estas herramientas facilitarán el desarrollo del aprendizaje individual, la primera

#### **2.3.4.4. Características del aprendizaje individual**

A continuación se citarán las características más relevantes que propuso Garzón (2005) sobre el aprendizaje individual:

- Necesita de interés y confianza para compartir y aprehender.
- Necesita la modificación del contenido de las bases de conocimiento individuales para aprender a desaprender.
- La organización debe facilitar el aprendizaje de todos sus miembros.
- Los individuos constituyen la entidad primaria de las organizaciones orientadas al aprendizaje.
- Afecta seriamente la percepción que tengan las personas para trabajar.
- Debe estar impulsado por los líderes entusiastas y convencidos del valor del aprendizaje individual, en organizaciones orientadas para tal fin.
- Es necesario comprender y aplicar el concepto de dominio personal, entendido como la disciplina de estar continuamente redefiniendo y moldeando la visión personal.
- Necesitan de un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la experimentación y la práctica.
- Necesita del desarrollo de las capacidades de discernimiento y la intuición, como bases para la generación de conocimientos (p. 35).

#### **2.3.4.5. Importancia**

Como se ha visto, el aprendizaje individual es un proceso complejo y necesita de la participación activa de cada individuo pues surge en el interior de cada persona. Este aprendizaje genera conocimiento individual el cual dará lugar al conocimiento organizacional el cual es vital en una empresa según Senge (2000).

Uno de los puntos relevantes a mencionar sobre la importancia del aprendizaje individual dentro de la empresa es el nivel de aprendizaje usado para formar al recién ingresante en la empresa o al que es cambiado a un puesto diferente. Se considera al colaborador preparado para desenvolverse en un cargo de acuerdo con las expectativas de la empresa durante un tiempo establecido (Garzón, 2005). De esta manera se confirma, retomando a Peluffo (et al. 2002, citado por Garzón, 2005) que el aprendizaje individual “es un proceso de modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella” (p. 33).

Además, el aprendizaje individual permitirá a cada miembro de la organización poder desarrollarse en pro de su crecimiento intelectual, es decir, una persona no sigue siendo la misma después de haber adquirido conocimientos y experiencias nuevas, se convierte en alguien preparado para resolver problemas o conflictos que pueden surgir en momentos determinados dentro de la organización. Este tipo de aprendizaje permite al individuo desarrollar y crecer no solo personalmente sino también como trabajador, para esto será fundamental que las personas sean autónomas en distintas circunstancias, pues esto aumentaría las probabilidades de las personas a motivarse por sí mismos para generar nuevos saberes en la empresa. (Nonaka, et al. 1999, p. 86 citado por Garzón, 2005)

Por último, si bien la existencia del aprendizaje individual dentro de la organización no garantiza un aprendizaje organizacional, no se puede negar la gran importancia de este dentro de la empresa; pues permitirá a sus miembros gozar de conocimiento necesario a fin de lograr sus metas y obtener ventajas competitivas que permitan a la organización su crecimiento y maduración como tal, haciendo frente a las adversidades tanto internas como externas surjan en ese crecimiento.

### **2.3.5. El aprendizaje organizacional**

#### **2.3.5.1. Definición**

Se desarrolla en el individuo dentro de una empresa u organización, para Senge (1990, citado por García y Dutschke, 2007) esta organización debe ser un lugar donde cada persona expanda constantemente su capacidad y habilidad de crear resultados que anhelan, donde se fundamentan modelos de nuevos expansivos pensamientos, además, se da autonomía a la búsqueda colectiva permitiendo que las personas continuamente aprendan a cómo aprender conjuntamente.

De esta manera, aprendizaje organizativo viene a ser “El proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad de una organización de tomar acciones efectivas y mejorar su desempeño” (Revilla, 1996 citado por Martínez, 2006, p. 317).

El verdadero aprendizaje organizativo, para Martínez (2006), tiene lugar solo “Cuando el flujo de generación-creación, retención-adquisición, transferencia y utilización del conocimiento tiene efectos en la estructura, los procesos, los procedimientos y la estrategia de la organización” (p. 317).

Es decir, se logrará siempre y cuando sea posible facilitar una modificación o cambio organizativo y estratégico que sea sustancial en la empresa. Como se ha visto, será imprescindible la presencia del aprendizaje individual que prueban los integrantes de la organización.

El aprendizaje organizacional ha tomado mayor relevancia a partir de los años 90; es decir, se dejó de lado el tema de la revolución industrial, la organización burocrática, y al individuo como máquina de producción lo cual estuvo muy marcado en la edad moderna. El paso del tiempo ha traído consigo una creciente utilización de las nuevas tecnologías de la información las cuales han permitido que se originen impactos en las estructuras de las organizaciones. Para García y Dutschke (2007), las organizaciones han tenido un desarrollo muy considerable en los últimos años, esto se nota con la estructura simple y unitaria, con el que se inició, hasta el estructura flexible y virtual actual, como solución a la exigencia imperiosa de adaptación a los constantes cambios del contexto y entornos.

Ante un entorno tan cambiante y con una rapidez inherente, surge la organización que aprende pues solo este tipo de organizaciones tienen como objetivo moldearse al nuevo entorno. Para las empresas no basta solo con existir en el tiempo, también es de vital importancia adoptar la capacidad de lograr un éxito sustentable. Si bien, como señala Senge (1990, citado por García y Dutschke, 2007) el aprendizaje permite a la organización sobrevivir y adaptarse, y aunque esto es importante y necesario, no es suficiente pues se debe buscar el fomentar el poder de inventar e innovar, claves para el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto en la organización no solo debe existir un aprendizaje adaptativo, agrega el autor, si no también se debe complementar con un aprendizaje generador pues el principal objetivo de una organización que aprende es crear un ambiente que permita a los colaboradores además de adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como

obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto. Las organizaciones y los individuos, se enfrentan continuamente a realidades y circunstancias diferentes; por ello hay la necesidad de modificaciones en los contextos nuevos, sobre todo en los tecnológicos, donde ocurre variaciones constantes. (García y Dutschke, 2007).

En una organización aprendiz se deben desarrollar e identificar conocimientos que permitan la sostenibilidad de esta, así para Cohen y Sproull (1998) Nonaka y Takeuchi (1995) citados por García y Dutschke (2007) estos conocimientos deben ser dos: el primero deberá tener como meta dar soluciones para conflictos determinados y el segundo, cuyo objetivo sea crear nuevas realidades (paradigmas, modelos mentales, perspectivas) de esta manera se podrán identificar nuevas oportunidades. También, Bateson (1972) y Argyris y Shon (1978) citados por el autor, hacen referencian a estos conocimientos, el primero los distingue como de tipo uno o tipo dos, y al segundo, los define como de un o de dos ciclos.

Para generar el conocimiento en la organización, señalan Nonaka y Takeuchi (1995, citados por García y Dutschke, 2007), se deberá considerar el tipo de los conocimientos y su respectiva interacción; además la empresa que aprende debe ser capaz de eliminar el conocimiento ya existente para dar lugar al nacimiento de uno nuevo, por ello es importante un aprendizaje dirigido no solo a una persona, es decir, no es factible que un solo individuo, colaborador o directivo, aprenda para toda la empresa, pues se deberá tener la capacidad de impulsar el aprendizaje en los distintos niveles en la organización, esta es la única forma de alcanzar el éxito (Senge, 2005).

El aprendizaje organizacional ha sido y es tema de investigación de varios autores quienes han planteado tres niveles en este aprendizaje: individual, grupal y organizacional, y para su desarrollo en la empresa se requieren de dos vías: de la persona a la empresa y de la empresa a la persona. En conclusión, el aprendizaje organizacional se forma en base a los individuos que aprenden y el conocimiento institucionalizado retorna a los miembros de la organización mediante un proceso de aprendizaje (García y Dutschke, 2007).

Entre las distintas concepciones de la organización que aprende y aprendizaje organizacional, García y Dutschke (2007) destacan el aporte de Karash (1999) quien reconoce a la empresa como una institución abierta al aprendizaje y que además tiene el poder de atrapar el conocimiento en todos los niveles de la empresa, para así, alcanzar más éxitos y un gran rendimiento.

Asimismo, de la revisión de literatura realizada, se puede concluir, que para los autores citados, la organización capaz de aprender es aquella en donde hay mayor disponibilidad para experimentar, hay motivación de iniciativas, se aceptan errores, se desarrolla la forma de analizar, codificar e incorporar las interferencias. Esta tipo de organización debería mantener un lugar interno con un alto nivel de comunicación posible, además, debe permitir la adquisición de información para el beneficio de la organización. La empresa orientada a aprende debe buscar en las personas el incremento continuo de su capacidad para alcanzar los resultados anhelados para ello será importante presentar una estructura idónea, es decir lista para crear, adquirir y transferir conocimiento (García y Dutschke, 2007).

Por otro lado, con respecto al aprendizaje organizacional, García y Dutschke (2007) lo definen como el proceso, por medio del cual, la organización se adapta a los cambios del entorno, crea e implementa nuevas rutinas organizacionales.

A lo largo de la revisión de los autores, también han considerado referencias del aprendizaje individual vistas por algunos investigadores en relación a las diferentes disciplinas de la organización. Así por ejemplo Garvin (1993, citado por García y Dutschke, 2007), en la revisión de la literatura que hizo sobre el aprendizaje organizacional tomó en cuenta ideas relacionadas con la experimentación sistemática, al movimiento entre el conocimiento superficial y el aprendizaje profundo, etc. A continuación se mencionarán algunas de las referencias más importantes que han citado los autores:

Ulrich y sus colaboradores (1993), (...) refieren la importancia para la organización del desarrollo continuo de conocimiento, por medio de la adquisición de competencias, de la experimentación en la difusión del

conocimiento, así como de la creación de una cultura de aprendizaje con su respectiva incorporación en la estrategia, y posterior mensuración del éxito. Herbst y Thorsrud (1970) desarrollaron (...) el sistema socio técnico, en el cual el concepto de aprendizaje organizacional se relaciona con la idea de participación colectiva de equipos de individuos (...). De acuerdo con esta visión, los individuos trabajadores y sus supervisores tienen la responsabilidad de cambiar los métodos de trabajo, y los directivos de proporcionar el contexto para el cambio (p. 5).

A los anteriores se suman, Hayes y sus colaboradores (1998), quienes afirman que, “las empresas occidentales, (...), tuvieron la necesidad de incrementar continuamente su productividad y competitividad. Esta necesidad, enfocada en la producción, originó la consideración del concepto de aprendizaje como fundamental en la organización.” Además señalaron que “las organizaciones con la doble capacidad de aprender y perfeccionar el conocimiento existente, se adaptan con más creatividad y efectividad al cambio y reconocen los competidores por la capacidad que tienen en desarrollar, con éxito, nuevas ideas y productos” (García y Dutschke, 2007, p. 5).

En los últimos tiempos, afirman los investigadores, en el área de gestión del talento humano se empezó a utilizar el concepto de aprendizaje organizacional y se destacó la capacidad de las personas para interrogar, probar, adaptar y innovar, en beneficio de la empresa:

Argyris(1999) así como Jones y Hendry (1992) realizaron una revisión de la literatura y arribaron a dos conceptos distintos, el del incremento continuo mediante el entrenamiento y la formación, y el del cambio de los modelos mentales, uno de los principales conceptos relacionados con el aprendizaje organizacional.

Schein (1992) refiere primero el concepto de cultura organizacional, y señala enseguida su relación con el aprendizaje organizacional. El autor considera que en entornos turbulentos y con cambios continuos, las organizaciones deben tener la capacidad de aprender sobre la base de una cultura de aprendizaje, que se debe convertir en un sistema perpetuo de aprendizaje.

Serrano y Fialho (2005) refieren el aprendizaje organizacional como la

competencia y procesos de una organización dedicados a mantener y mejorar el desempeño, basados en la experiencia (...) El aprendizaje permanente y continuo es un ciclo de eterno cambio donde tiene una elevada participación la sensibilidad y conciencia sobre el entorno en el cual la organización actúa – la visión estratégica – una evolución continua de las actitudes y comportamientos – la cultura organizacional – y el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos – la gestión del conocimiento. (Citado por García y Dutschke, 2007, p. 6)

Asimismo, los teóricos de la organización -refiere CIDEA (2000)- se han dedicado al estudio del aprendizaje desde hace tiempo; pero, sorprendentemente, se ha evitado con gran dificultad el tema de una definición clara de aprendizaje, esto ha conllevado a que todavía exista una considerable diferencia en la definición del aprendizaje organizacional.

En este sentido, a continuación se citan algunas definiciones citadas por CIDEA (2000), que muestran un grado de disenso con respecto a la conceptualización del aprendizaje organizacional:

“El aprendizaje organizacional es el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y una mejor comprensión”. C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Octubre de 1985.

“Una entidad aprende sí, a través de su procesamiento de información, el rango de sus conductas potenciales va cambiando”. George P. Huber, “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”. *Organization Science*. Febrero de 1991.

“Aprender en las organizaciones significa estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización y pertinente a su propósito central”. Senge (1990,1995).

“Proceso de detección y corrección de errores. El error es para nuestros propósitos cualquier forma de conocimiento o de inteligencia que prohíbe el aprendizaje”.

Argyris (1977) “Es el proceso por el que la organización como colectivo aprende a través de la interacción con su entorno”.

Cyert y March (1963) “Proceso de mejorar acciones a través de un mejor

conocimiento y comprensión de la realidad. Es también el desarrollo de habilidades, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad, y acciones futuras”. Fiol y Lyles (1985) (CIDEDEC, 2000, p. 15)

A lo anteriormente dicho; García, Rodríguez y Paz (1999, citados por CIDEDEC, 2000) señalan al aprendizaje organizacional como un proceso mediante el cual las empresas, participativamente y con el compromiso de cada uno de sus integrantes, localizan y superan dificultades para el aprendizaje, desarrollando conocimientos, técnicas, etc. y aprendiendo de la experiencia y facilitando una variabilidad de conducta orientada al éxito del desempeño.

### **2.3.5.2. Barreras de aprendizaje**

Intentando profundizar lo referido a aprendizaje organizacional es necesario reconocer tanto la importancia como las consecuencias de las dificultades de aprender que tiene los niños pues se considera lo mismo puede suceder en las organizaciones (CIDEDEC, 2000), en donde estos problemas suelen pasar inadvertidos.

Si, como se ha dicho anteriormente, el aprendizaje lleva al conocimiento, los problemas que este pueda traer merecen una atención especial, por ello recomienda nuestro autor, que el primer paso debe consistir en identificar las barreras que impidan o dificulten se produzca el aprendizaje.

Senge (1993) citado por Alcid y Lugo (2008), uno de los precursores del aprendizaje organizacional, señala siete barreras que producen una secuencia de consecuencias y efectos, estas son:

1. **Yo soy mi puesto:** Esta barrera hace referencia a aquella persona que solo efectúa lo estipulado en las funciones de su puesto, actividades o responsabilidades evitando completamente interactuar con las demás personas.

Este individuo no considera la importancia del pensamiento y visión sistémica.

2. **El enemigo externo:** La persona no es capaz de asumir sus propios errores. Ante la presencia de estos prefiere deslindar responsabilidad y extender esta a otros. Lo que comúnmente se conoce como los otros tienen la responsabilidad de mis equivocaciones.
3. **La ilusión de hacerse cargo:** El individuo quiere, él mismo, resolver el problema suscitado por ello prefiere adelantarse y dar solución sin ayuda pero en realidad ha logrado una falsa proactividad la cual repercute en el bloqueo del aprendizaje.
4. **Fijación de los hechos:** Es decir, se centran solo en lo visible, dificultades y sus consecuencias y únicamente a estos se les busca la solución sin procurar ahondar más en la raíz y causa de este.
5. **La parábola de la rana hervida:** Se busca comparar a la respuesta de una rana en una olla de agua hirviendo: esta barrera hace referencia a las empresas que únicamente responden a las modificaciones drásticas, y no a los graduales. Si se introduce una rana en agua hirviendo, esta inmediatamente saltará y percibirá el peligro; algo contrario sucedería si se introduce en agua a temperatura de ambiente y poco a poco empezaría a aumentar la temperatura, de ser así la rana no advertiría el peligro y poco a poco se iría aturdiendo y por último morirá. De esta forma, la rana responde a las variaciones bruscas pero no a los graduales. Así, las empresas no responden a cambios graduales sino solamente a los bruscos y esto limita su capacidad de “autodefensa” ante los problemas internos o externos.
6. **Ilusión de que “se aprende con la experiencia”:** Posiciona a la experiencia directa como la clave del aprendizaje sin percatarse de otros factores que median mucho en el momento de realizarse el aprendizaje por ejemplo, hay causas las cuales desatan consecuencias a largo plazo pero no se dejan notar tan fácilmente.
7. **El mito del equipo administrativo:** Hace referencia al equipo directivo y lo señala como el llamado a dar solución a los problemas pues están capacitados para hacerlo y lograrlo. Se olvidan que en una organización todos suman y por lo tanto el equipo directivo no debería ser el único capacitado para brindar soluciones.

Geranmayeh (1992) citado por Alcid y Lugo (2008), también se refiere a las barreras de aprendizaje:

- El **Mito de la infalibilidad**: Esta barrera es parecida al “mito del equipo administrativo”, expuesto por Senge, hace referencia a la infalibilidad de los directivos, es decir, ellos no cometen errores. Este mito da a lugar a la imposibilidad de cuestionar las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.
- **Matar al mensajero**: Antiguamente se castigaba al mensajero portador de malas noticias, esta sería la mejor forma para que las personas de una organización no manifiesten las equivocaciones o fracasos suscitados, de esta manera no se da lugar a la eliminación de las causas de los mismos. Esta barrera no permite el cuestionamiento de las premisas y conductas cuyos resultados son los fracasos impidiendo el aprendizaje.

Argyris (1993, citado por Alcid & Lugo, 2008) es otro autor que se refiere al aprendizaje y a sus barreras:

- La **incompetencia competente**: Hace referencia a ciertas situaciones implícitas en cada individuo, las cuales se ven reflejadas en los resultados contraproducentes para sus intenciones. Los individuos, según el autor, frecuentemente cometen errores o incongruencias de manera inconsciente, es decir, no cuestionan su comportamiento. En este sentido, las personas no son competentes justamente por ejecutar de manera correcta sus teorías de uso.
- Las **rutinas defensivas**: Son conductas que suelen ser tomadas por los integrantes de una empresa para protegerse de los efectos perjudiciales o amenazadores de ciertas situaciones. Los individuos frecuentemente adoptan estas acciones con la intención de evitar o ignorar errores cometidos o consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y

reorientar su acción para corregirlos, lo cual dificulta, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización.

### **2.3.5.3. Dimensiones y fases de la creación del conocimiento organizacional**

Es importante tener claro cómo se forma o crea el conocimiento en las organizaciones, CIDEDEC (2000, citado por Nonaka y Takeuchi, 1995), definen la creación del conocimiento como la capacidad que posee una organización para: Crear conocimiento, diseminarlo en el conjunto de la organización y materializarlo en procesos, productos y servicios, lo cual sería la base fundamental para las fuentes de la innovación continua en la empresa vista como una fuente de ventaja competitiva vital para cualquier tipo de organización. Dados los resultados de esta se puede considerar, según el autor, como el elemento indispensable para la innovación constante, que a su vez constituye una potente fuente de ventaja competitiva.

Para que esta creación de conocimiento pueda surgir es importante tener presente dos dimensiones, planteadas por Nonaka y Takeuchi (1995) citados por CIDEDEC (2000):

#### **A. Dimensiones**

##### **a) Dimensión ontológica**

Esta dimensión establece y hace referencia a los distintos niveles de las entidades creadoras de conocimiento, tales como el individuo, el grupo, la organización, la inter-organización (CIDEDEC, 2000).

Después de analizar ambas dimensiones vemos claramente que la creación del conocimiento organizacional se mueve a lo largo de los dos ejes expuestos; es decir, el proceso de creación de conocimiento acontece tanto en la dimensión epistemológica como en la dimensión ontológica (CIDEDEC, 2000).

**b) Dimensión epistemológica**

Tiene que ver con el conocimiento tácito y el explícito, estableciendo y haciendo referencia a la distinción entre ambos. A continuación se hará un acercamiento a la definición de estos conocimientos (CIDEC, 2000):

**– Tipos de conocimientos****• Conocimiento tácito**

También conocido como conocimiento implícito. Son aquellos conocimientos que forman parte del modelo mental de cada persona y del fruto de su experiencia personal; involucran factores intangibles como las creencias, valores, etc.; es decir, consta de hábitos y aspectos culturales difícilmente reconocidos por cada individuo, esto impide su estructuración, almacenamiento y distribución; en otras palabras, se refiere más a las acciones en lugar de las palabras, esto no permitirá la formalización y comunicación.

Es un conocimiento difícil de gestionar pues incluso ni siquiera su propietario es consciente de poseerlo y al mismo tiempo, es el conocimiento con más posibilidades de generar ventaja competitiva, pues como es muy personal, es prácticamente imposible ser imitado por los competidores. Es subjetivo.

En un sentido más práctico, el conocimiento tácito considera elementos cognitivos, “modelos mentales” mediante los cuales los individuos perciben y definen su entorno, estos pueden ser estructuras, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista sobre la realidad y las visiones del futuro (“lo que es” y “lo que debería ser”) y factores técnicos (CIDEC, 2000).

**• Conocimiento explícito**

A diferencia del tácito, el conocimiento explícito o también llamado codificado hace referencia al conocimiento que permite ser comunicado en un lenguaje formal y estructurado, de manera tangible, expresado a través de letras o de números, pues puede ser encontrado en manuales, libros, procedimientos, etc.

En conclusión, el conocimiento explícito es aquel que puede ser fácilmente comunicado y compartido ya que es articulado, expresado y registrado con palabras, códigos, principios universales, etc., es objetivo.

En sentido figurado, este conocimiento podría ser comparado como la parte visible de un iceberg porque podría saberse más de lo observado (Alcid y Lugo, 2008).

Analizando ambos conocimientos, se entiende que el conocimiento tácito es individual, complejo de estructurar y por lo tanto de transmitir. Es importante, su conversión a explícito pues de esta forma se crearía el conocimiento organizacional, es decir, convertir lo inmaterial a material para su correcta transmisión (CIDEDEC, 2000).

Para lograr la creación de conocimiento es necesario que se logre la interacción dinámica entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. A continuación se hará referencia a las diversas formas de interacción del conocimiento (Alcid y Lugo, 2008).

## **B. Fases del conocimiento**

Tendrán lugar de acuerdo a la forma de conversión del conocimiento que vaya adoptando la integración entre el conocimiento tácito y conocimiento explícito. Nonaka (1998) citado por Martínez C. (2006) establece cuatro formas de conversión del conocimiento que dan lugar a cuatro fases del conocimiento durante el proceso de conversión e interacción del conocimiento en la organización (CIDEDEC, 2000):

### **1. La Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito**

Proceso de formación del conocimiento tácito. Se desarrolla cuando dos personas intercambian directamente conocimientos mediante un ambiente que permite socializarlo, es decir, “el conocimiento tácito que un individuo tiene se hace disponible a otro individuo, que al recibirlo (por

observación o por interacción), lo adquiere y lo mantiene como conocimiento tácito ya que éste sigue siendo personal” (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995 y Desouza y Awazu, 2006 citados por Vásquez y Botero, 2017, p.14).

En otras palabras, este proceso permite compartir los esquemas mentales, creencias, experiencias, aptitudes y habilidades de uno a otro individuo a través de la observación, imitación o práctica en un determinado trabajo. Así se puede evidenciar, por ejemplo, que en una relación maestro-aprendiz, los maestros transmiten los conocimientos tácitos del oficio, así como las destrezas particulares a sus discípulos (Nonaka, 2007 citado por Henao, 2016).

## **2. La Exteriorización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito**

Proceso a través del cual el conocimiento tácito es estructurado en definiciones explícitas. “En este proceso se codifica el conocimiento tácito, llevándolo a un lenguaje formal, que puede ser almacenado en bases de datos, libros o archivos y, de esta manera, se consiguen conocimientos nuevos y valiosos para la organización” (Pinto, 2007; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995 citados por Vásquez y Botero, 2017 p. 14).

Esto quiere decir que el conocimiento tácito viene decodificado de tal manera que puede ser asimilado por otros; es decir, viene dado mediante la conversación y el análisis conjunto como resultado del desarrollo de proyectos, de compartir experiencias en equipos de trabajo y otras actividades.

La exteriorización permite la creación de nuevos conceptos explícitos para ello es necesario que haya un reconocimiento del conocimiento tácito y de su transformación a formas comprensibles que puedan ser entendidas por los demás (Henao, 2016).

## **3. La Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito**

Proceso de sistematización de conocimiento explícito. Para Nonaka, Toyama, & Konno (2000) y Nonaka y Takeuchi (1999) citados por Henao

(2016), la combinación es “Un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento y que implica la combinación de diferentes sistemas de conocimiento explícito, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación” (Henaó, 2016, p. 15).

En definitiva esta fase procura el cambio de conocimiento explícito a formas más complejas, es decir, se crea nuevos conocimientos explícitos a través de la combinación de otros conocimientos explícitos ya existentes en la organización por lo tanto no se estarían generando nuevos conocimientos, esto significa que el conocimiento total de la empresa no aumenta ya que sólo se está expresando de otra manera (CIDEDEC, 2000).

#### **4. La Interiorización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito**

Proceso de materialización, pasa de ser explícito a tácito:

Se logra a través de la asimilación, de la complementación y de la reorganización de los conocimientos tácitos que adquiere el individuo al estar en contacto con el conocimiento explícito que se encuentra en la empresa (...) Este proceso está estrechamente relacionado con el aprender haciendo (learning by doing), con la creación de rutinas de acción o la adquisición de habilidades. (Pinto, 2007; Nonaka y T., 1995 y Andreeva y Ikhilchik, 2011 citados por Vásquez y Botero, 2017, p.15)

Este proceso supone la conversión del conocimiento explícito recién creado en un conocimiento tácito de cada individuo, es decir, el nuevo conocimiento explícito generado se consolida dentro de los elementos o esquemas cognitivos y dentro de los elementos técnicos que cada miembro de la organización posee logrando pasar de ser un conocimiento explícito sistémico e incorporado por la empresa a un conocimiento tácito tanto para la empresa como para sus miembros (CIDEDEC, 2000).

#### **2.3.5.4. Factores para el desarrollo del aprendizaje organizacional**

Como último punto, se hará una revisión de los factores y premisas importantes que deben existir a fin de generar el conocimiento organizacional.

Para Crossan, L. y White (1999) citados por Betancourt, Sepúlveda, Laneri y Sandoval (2014), existen cuatro premisas fundamentales para el desarrollo del aprendizaje organizacional, estas son:

1. Tensión entre la asimilación de nuevos aprendizajes (exploración) y el uso de los que se han aprendido (explotación).
2. Aprendizaje organizacional es multinivel (individual, grupal, y organizacional).
3. Los niveles organizacionales están enlazados por procesos sociales y psicológicos.
4. Intuición, interpretación, integración e institucionalización. (4I's).
5. La cognición afecta la acción. (pp. 7-8)

También, para Fiol y Lyles (1985) citados por Betancourt, Sepúlveda, Laneri, & Sandoval (2014), es importante tener en cuenta factores como: cultura, estrategia, estructura y entorno para que se genere el aprendizaje en la organización; es decir, la empresa debe alinearse con el entorno para que de esta forma sea competitiva e innovadora, pues el entorno afecta al rendimiento organizacional por lo tanto la organización se debería adoptar a estos cambios para sobrevivir y crecer en el largo plazo (Betancourt et al., 2014).

Por último; Betancourt et al., (2014) citando a Levitt (1988) afirma que para evidenciar al aprendizaje en la organización es fundamental considerar las siguientes observaciones:

1. “El comportamiento de la organización se basa en rutinas.
2. Las acciones de la organización dependen de la historia.
3. Las organizaciones se orientan a objetivos”. (p. 8)

Analizando lo expuesto por los autores, se puede concluir que el aprendizaje organizacional es un activo vital que toda empresa, por lo tanto debe desarrollar para así fortalecerse en un escenario global en el cual nunca se termina de aprender. (Betancourt et al., 2014)

### 2.3.5.5. Características

A continuación se citarán las características más relevantes propuestas por Garzón (2005) sobre el aprendizaje organizacional:

- Genera competencias clave, como fuentes de ventaja competitiva.
- El conocimiento integrado requiere de ámbitos de conversación o intercambio entre equipos de aprendizaje.
- Exige crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora.
- Necesita fomentar la adaptabilidad, entendida como la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- También es necesario generar sentido de identidad, conocimiento y visión por parte de la organización; capacidad para ver la realidad y la habilidad para leer las señales débiles del mercado.
- Es necesario lograr la interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.
- El aprendizaje organizacional se produce como consecuencia del aprendizaje personal y de equipo.
- Es el producto de una construcción colectiva, de la compleja interacción entre los aprendizajes individuales y colectivos.
- Requiere del cambio de los modelos mentales de la organización y de su entorno, revisando constantemente los supuestos que determinan nuestra forma de pensar y actuar.
- Necesitan organizarse en torno a unos principios y metas similares, cuando se trata de la búsqueda de sus objetivos globales.
- Necesita entender la importancia de todas y cada una de las partes que componen la organización; son importantes ya que afectan el proceso de aprendizaje.
- Que la filosofía del aprendizaje organizacional esté presente en cada decisión y en cada proceso e involucre el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización. (Garzón, 2005 pp. 66)

Como se puede leer, el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser la base o elemento prima de la ventaja competitiva ya que genera competencias idóneas en los miembros de la empresa, para ello se requiere de espacios de diálogo a fin de aumentar su poder innovador. Por último, y algo digno de recalcar es que este tipo de aprendizaje se produce como resultado del aprendizaje individual y de grupo por ello se requiere de la presencia de los modelos o estructuras mentales en la organización.



## **Capítulo 3**

### **Marco metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación descriptivo-documental. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación descriptiva busca determinar propiedades, características y perfiles de individuos o grupos que puedan someterse a un análisis. En otras palabras, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de ciertas situaciones basadas en las realidades de hecho (Tamayo y Tamayo, 2003).

Por otro lado, para Arias (2006) la investigación documental hace referencia al proceso fundamentado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios -aquellos obtenidos y registrados por otros estudiosos-. La característica de este tipo de investigación es que según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios) primarias o secundarias. Esto es reforzado por los aportes de Tamayo y Tamayo (2003) quien afirma que este tipo de investigación se apoya en documentos de cualquier especie tales como, las obtenidas a través de fuentes bibliográficas (consulta a libros), hemerográficas (artículos o ensayos de revistas y periódicos).

Por lo tanto, esta investigación, por su contenido y forma, se ha elaborado mediante la investigación descriptiva dado que se ha descrito, analizado y determinado las distintas definiciones, características, factores y demás sobre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional apoyándose en fuentes de carácter documental.

#### **3.2. Diseño de la investigación**

Se considera una investigación de diseño bibliográfico, pues de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2003), en un estudio bibliográfico se recurre al empleo de datos

secundarios, es decir, datos obtenidos por otros investigadores y llegan trabajados y procesados de acuerdo con los intereses de quienes inicialmente los elaboran, estos son encontrados en libros y todo tipo de documentación escrita (Caivano, 1995), en este sentido, este trabajo, mediante la revisión de la literatura realiza el análisis conceptual y la reflexión de lo publicado sobre el aprendizaje individual y aprendizaje organizacional buscando así la comprensión, revisión teórica e interpretación actual de estos aprendizajes en torno al ámbito empresarial.

### **3.3. Técnica análisis de datos**

La investigación se ha apoyado, según Tamayo y Tamayo (2003), en el análisis de datos cualitativos ya que tanto la recolección de la información como el análisis ocurren prácticamente en paralelo. Se reciben los datos no estructurados y se procede con una posible estructuración. Los datos primarios y secundarios usados son muy variados, por ejemplo, artículos científicos, libros, tesis, trabajos de investigación, etc.; pero en esencia, en este estudio, consisten en textos escritos.

Para el autor, el análisis cualitativo cuenta con varios propósitos centrales entre ellos: explorar los datos, imponerles una estructura, descubrir los conceptos, vincular los resultados con el conocimiento disponible, generar una teoría fundamentada en los datos, entre otros; propósitos que a lo largo de la investigación se han logrado de forma paulatina. En otras palabras, esta técnica de análisis ha permitido que se estudie cada dato en sí mismo y en relación con los demás.

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**

#### **4.1. Análisis y discusión de los resultados: ¿Aprendizaje individual o aprendizaje organizacional?**

Después de haber analizado la revisión bibliográfica correspondiente a esta investigación, se debe tener claro que el mejor camino al éxito de la organización es dar pasos firmes construyendo una empresa fuerte que refleje y evidencie un estrecho vínculo entre la empresa y sus colaboradores.

- La mayoría de la literatura revisada está de acuerdo en que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos por ello, como se ha visto, proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo y los modelos mentales tienen una posición importante. Se debe añadir que estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos (Santisteban, 2011).
- El aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional tienen su origen o punto de partida en el interior de cada persona, es decir, nace de manera individual o particular. El aprendizaje es la adquisición de conocimiento, por lo tanto, es propio del ser humano ya que es el resultado de una de las facultades superiores, el entendimiento. No existe conocimiento ni aprendizaje fuera del ser humano.
- El aprendizaje individual permite notarse en el quehacer de la persona, es decir, si alguien aprende o no es reflejado de forma individual, la persona es quien se va enriqueciendo y de alguna forma empoderando, por esto es importante que cada miembro de la organización se sienta parte de esta, comparta la visión y misión de la empresa de lo contrario puede que busque otras opciones laborales habiéndose y sintiéndose ya fortalecido. El aprendizaje organizacional se refleja en el resultado del

equipo, es decir, dependerá de cada integrante y no únicamente de una persona, aquí también es importante que cada uno comparta la misión y visión de la empresa a fin de que el resultado sea óptimo.

- Para que surja el aprendizaje individual solo basta de él mismo; es decir, del individuo y su disposición de aprender, mientras que para que surja el aprendizaje organizacional es de vital importancia la presencia del aprendizaje individual. En otras palabras, el aprendizaje individual es la materia prima del aprendizaje organizacional, pero este último no se limita al individual.
- Como se había mencionado, el aprendizaje individual se desencadena – básicamente – en el desarrollo individual de cada integrante de la empresa, es decir, permitirá al individuo desarrollarse y crecer no solo personalmente sino también como trabajador pues habrá un crecimiento intelectual. El aprendizaje organizacional dará lugar a la ventaja competitiva de la organización, pues actualmente para las organizaciones no es suficiente sobrevivir, sino adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable y este se logrará a través de la capacidad de aprendizaje complementado con un aprendizaje generador, el cual incentive el poder de crear e innovar, de esta forma se ve claramente que la clave de una empresa con capacidad de aprendizaje es propiciar un ambiente interno dispuesto a desarrollar mejores competencias en las funciones de sus colaboradores.
- El desarrollo únicamente del aprendizaje individual en la organización mantendría a esta entre las organizaciones tradicionales, alejándola completamente del mundo administrativo actual y relegándola de tal manera que no sea competencia para ninguna otra empresa. El aprendizaje organizacional y el desarrollo de este entre sus colaboradores permite que la empresa se convierta en una organización inteligente, en esa empresa cuya ventaja competitiva es fuente inagotable de creación e innovación.
- Tanto el aprendizaje organizacional como el individual son necesarios en una organización ya que originan el inicio de nuevas flexibles inteligentes y abiertas al aprendizaje. Si bien el aprendizaje organizacional da lugar a que la organización cuente con una gran ventaja competitiva, se necesitará del aprendizaje individual para que éste se pueda dar. El aprendizaje individual debe ser orientado al aprendizaje organizacional.

Por último, si bien ambos aprendizajes son importantes en la organización, esta debe propiciar siempre y orientar a sus colaboradores a desarrollar un aprendizaje organizacional pues este permitirá una mejora en cada integrante y se convertirá en la clave vital para el crecimiento y sostenibilidad de la organización. Además, por el aumento de las dificultades y los problemas existentes en las empresas es necesario un aprendizaje hecho en equipo, pues se ha demostrado que el aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas individualmente.

El entorno actual exige una organización inteligente por ello es fundamental que la empresa desarrolle el aprendizaje organizacional.



## **Conclusiones**

- Al leer y analizar la diversa literatura sobre los aprendizajes en la organización, se puede concluir afirmando que la mejor forma de aprendizaje a desarrollar una empresa es el aprendizaje organizacional, pues se busca –actualmente- a una organización capaz de afrontar los constantes cambios de su entorno, es decir convertirse en una organización inteligente, lo cual será posible siempre y cuando esté abierta al aprendizaje y lo desarrolle de manera organizacional entre sus colaboradores.
- El aprendizaje individual permite que cada colaborador de la empresa desarrolle su capacidad creativa, innovadora y resolutiva en pro de su crecimiento intelectual y profesional. El aprendizaje organizacional permitirá que las personas aprendan a aprender en conjunto con ayuda de una autonomía a la búsqueda colectiva.
- El aprendizaje organizacional brinda más beneficios a una empresa ya que este logra promover la capacidad de crear e innovar, permitiendo así el mejor desarrollo de las competencias en las funciones de sus colaboradores y manteniendo una ventaja competitiva. El aprendizaje individual es base fundamental para desarrollar el aprendizaje organizacional.
- El aprendizaje organizacional y el aprendizaje individual han sido objeto de estudios de diversos investigadores y han tomado mayor importancia a partir de los años 90 en los Estados Unidos con las investigaciones de Senge y otros, también en Japón con los estudios de Nonaka y Takeuchi y otros. En cuanto a Latinoamérica se han encontrado solo estudios bibliográficos, como en México y Colombia. En el Perú no se ha encontrado estudios referidos al tema en el entorno empresarial.



## **Recomendaciones**

1. Se sugiere que los directivos de la empresa, planteen una política de apertura al aprendizaje; la cual deberá ofrecer las condiciones -tanto materiales como humanas- necesarias para que los miembros de la entidad tengan toda la libertad y autonomía posible para afianzar su dominio personal y desarrollar sus propios modelos mentales.
2. Se recomienda que los encargados de crear los perfiles para las contrataciones y los encargados de la contratación propiamente dicha tengan claro que los interesados deben mostrar aptitudes idóneas y acordes con la visión y misión de la empresa de tal manera que no sean un obstáculo al momento de la generación de aprendizaje sino al contrario tengan toda la disposición de querer aprender, porque esto dará lugar al aprendizaje en grupo y por ende beneficiará a los todos los integrantes de la organización.
3. Se sugiere que los encargados de la gestión del talento humano desarrollen capacitaciones apropiadas, por áreas, en momentos oportunos a fin de permitir que los trabajadores sepan o recuerden lo importante que es desarrollar una visión compartida, un aprendizaje en equipo y un pensamiento sistémico, disciplinas esenciales para lograr el aprendizaje organizacional en la empresa.



## Referencias bibliográficas

- Alcid Giraldo, J., & Lugo España, D. (2008). *El estado del arte del aprendizaje organizacional con relacion al aprendizaje individual y la cultura*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela: Episteme C.A.
- Betancourt, A., Sepúlveda, S., Laneri, A., & Sandoval, J. (2014). *Competitividad entre las empresas (Aprendizaje e internacionalización)*. Santiago de Cali: Univesidad ICESI.
- Caivano, J. L. (1995). *Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación*. Buenos Aires: ARQUIM.
- Carreazo Polo, O. (2014). *El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la empresa*. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena .
- Chiavenato, E. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica*.
- CIDEC. (2000). *Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN .
- García delJunco, J., & Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *ACIMED*.
- Garzón Castrillón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Giral, J. (1991). *Cultura de Efectividad*. México: Idex México.
- Henao Ángel, D. (2016). *Operaciones de conversión del conocimiento dentro de las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- José Luis, C. (1995). *Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación*. Buenos Aires: ARQUIM.
- Kliksberg, B. (1991). *Las perspectivas de la Gerencia Empresarial en los años Noventa*. Pensamiento Iberoamericano.
- León M., R., Tejada G., E., & Yataco T., M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Notas científicas*, 82-85.
- León M., R., Tejada G., E., & Yataco T., M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 82-87.
- Martínez Caraballo, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 308-326.
- Martínez León, I. (2002). *El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario*. Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Martínez León, I., & Ruiz Mercades, J. (2002). Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión de conocimiento. *XVI Congreso Nacional de AEDEM*. España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
- Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Ciencias Económico administrativas*, 31-39.
- Prado Pérez, M., & Libreros Feijoo, J. (2012). *La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional*. Santiago de Calí: Universidad ICESI.
- Quintero Ramírez, Á. (2003). El aprendizaje en la empresa: La nueva ventaja competitiva. *Educación y Educadores*, 127-139.
- Real Academia Española*. (Marzo de 2018). Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de Sitio web de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Sandoval Téllez, M. J. (2004). *El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Santisteban Rojas, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 247-266.

- Senge, P. M. (2005). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Vásquez Silva, A., & Botero Rave, J. (2017). *Exploración del modelo de conversión del conocimiento SECI, incluyendo su aplicación en algunas organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT.