



PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS

**ORGANIZATIONAL LEARNING PERSPECTIVES AS CATALIZERS OF
COMPETITIVE SCENARIOS**

Recibido: 29 de septiembre de 2010

Aprobado: 18 de marzo de 2011

Jorge del Río Cortina

Director Programa de Finanzas y Negocios Internacionales, Universidad Tecnológica
de Bolívar, Cartagena, Colombia.

Correo electrónico: jdelrio@unitecnologica.edu.co

Diego Fernando Santisteban Rojas

Docente Investigador Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Correo electrónico: dfsanti@hotmail.com

PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS

Palabras clave

Aprendizaje organizacional
Procesos organizacionales
Modelos de competitividad
Organizaciones inteligentes

Resumen

El presente artículo aborda los diferentes referentes teóricos de aprendizaje organizacional desde dos rutas, del individuo a la organización y desde la perspectiva de la organización al individuo. Los hallazgos más sobresalientes están dirigidos a resaltar las orientaciones de cada uno de los autores concentrados por clúster, es así como se observa que los diferentes autores presentan orientaciones a los procesos, capacidades individuales, cambios del entorno, trabajo en equipo y competitividad. Los aportes obtenidos consideran que el aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario que permite crear, adquirir y transferir conocimiento, que siempre estará circunscrito a las capacidades internas que se desarrollan en el transcurso de la línea de tiempo donde se identificarán habilidades y posteriormente se gestan competencias de acuerdo con los requerimientos que presenten los diferentes entornos. El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizacional como la creación de una base de conocimiento que la soporte.

Clasificación JEL:M14, M19

ORGANIZATIONAL LEARNING PERSPECTIVES AS CATALYZERS OF COMPETITIVE SCENARIOS

Key Words

Organizational Learning
Organizational Processes
Competitive Models
Intelligent Organizations.

Abstract

This article talks about different theoretical references of organizational learning from two viewpoints: from the individual to the organization and from the organization to the individual. The results highlight how different authors are oriented towards processes, individual capacities, environmental changes teamwork and competitiveness. The different approaches consider that organizational learning is an anti-routine process that allows the creation, acquisition and transference of knowledge. This is always circumscribed to the internal capacities that are developed throughout a time when abilities become known and competences are managed according to the requisites that different environments require. Organizational learning is associated to changes in organizational behavior and the creation of knowledge basis that acts as organizational support.

Introducción

Los entes empresariales son organismos vivos, compuestos por subsistemas interrelacionados, que se complementan para generar un todo susceptible a impactos del medio externo en referencia a diferentes aspectos como: político, cultural, tecnológico, legal, social, ambiental y económico; contemplando a su vez, las relaciones con los *stakeholders* tales como los competidores, los proveedores, las Instituciones de Educación Superior, las instituciones gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales y los consumidores, y el subsecuente componente ético inmerso en el accionar organizacional.

Los impactos y relaciones implican modificaciones en algunos parámetros de acuerdo con los lineamientos establecidos por el nivel estratégico, institucional o de alta gerencia. Las acciones de la organización deben estar centradas en los objetivos previamente concebidos en concordancia con el entorno, misión y visión de la empresa enmarcados en el pensamiento estratégico; siendo este, el rumbo a seguir. Lo anterior es el punto de partida hacia el estado ideal de aprendizaje continuo. Es por ello que el presente documento aborda referentes teóricos que permitirá conocer las dos rutas de aprendizaje organizacional, inicialmente se presenta una dimensión del aprendizaje como cambio, como generador de conocimiento y como elemento de adquisición de conocimiento, y catalizador de cambios en el interior de los individuos y, por ende, de la organización. Seguidamente, se plantea la perspectiva de los aprendizajes individuales, presentando las implicaciones y finalmente se plantean los referentes de aprendizaje de equipos de trabajo. Lo anterior pretende consolidar las percepciones desde diferentes prismas, con el fin de conocer y comprender la importancia e implicaciones de los aprendizajes dentro de una organización.

Aprendizaje organizacional

El diccionario de recursos humanos: organización y dirección (Fernández, 1999) define el Aprendizaje Organizacional

como “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimientos, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional. Este cambio puede consistir en una modificación de las reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización”.

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros.

El Aprendizaje Organizacional (AO) ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: el AO genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del AO. Sin excepción, los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos

defensivos ante cambios dentro de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno¹.

Argyris & Schon (1999) sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños.

Drucker (1999) dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes. Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones.

Gómez (1994) dice que el aprendizaje organizacional tiene sus antecedentes varias décadas atrás y la explicación de algunos de sus aspectos se puede encontrar en todo el desarrollo de ideas y teorías de la ciencia psicológica. No obstante, a partir de los años 90 aparecen numerosos

trabajos centrados en ese campo, donde se reconoce como iniciador a Peter Senge, con su libro "La quinta disciplina" en el que considera al aprendizaje organizacional como una de ellas, impulsando de esta manera definitiva el concepto, para el que se requiere un pensamiento sistémico.

Se puede decir que la organización busca proteger y mejorar sus capacidades, mientras apuesta por la exploración de otras, potencia en primer lugar, su recurso humano y después, sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, instituciones y demás.

Bolívar (2002) plantea que el AO funciona como "memoria organizativa" teniendo en cuenta que descansa en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su disseminación y uso. Para él, solo es posible si existe una cultura organizacional y especialmente del aprendizaje.

Schon (1975); Argyris (1977); y Fiol & Lyles (1985), desde las investigaciones iniciales sobre aprendizaje organizacional, han asumido que este mejorará el desempeño futuro, pero siempre han existido problemas al momento de darle una clara definición y medición.

Según Jerez (2001), es posible identificar tres enfoques principales para comprender el concepto de aprendizaje organizacional: conductual, cognitivo y conductual-cognitivo. Desde el enfoque conductual, el aprendizaje se asume como un ajuste del comportamiento de la organización provocado tanto por estímulos internos como del entorno. El enfoque cognitivo lo considera la transformación de la estructura cognitiva, debido a la integración de nueva información, que da como resultado conocimiento nuevo y mejorado. Por último, el enfoque conductual-cognitivo, Fiol & Lyles (1985), Huber (1991), Dogson (1993), Garvin (1994),

1 López, Carlos, 2003, "Aprendizaje organizacional", www.gestiopolis.com Lucas, Marín, 2002, La comunicación en la empresa, www.dorishcomunicacion.com Mayo, Andrew, et al., 2003, Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning), Madrid, Editorial Gestión 2000.

Miller (1996), y Dibella, Nevis, & Gould, (1995), plantea tanto el cambio en el comportamiento de la organización como la transformación de la estructura cognitiva.

Garvin (1994) dice que "Una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones". Igualmente, Steib (1997) expone que "el aprendizaje organizacional se produce cuando los sistemas y la cultura de la empresa (entiéndase cualquier organización) son capaces de retener ideas y conceptos relacionados con las mejoras en los modos de actuar, de producir, de crear, en todos los ámbitos y esferas y transferirlos a nuevos individuos".

Autores como Ciborra & Andreu (2001) abordan el aprendizaje organizacional desde el enfoque de recursos y capacidades, por lo que le dan un papel estratégico dentro de las organizaciones, al hacerlo responsable de la serie de transformaciones por las cuales los recursos estándar, disponibles en el mercado, son usados y combinados dentro del contexto organizacional de cada empresa. Lo anterior, con la finalidad de producir capacidades que pueden ser la fuente de ventaja competitiva siempre que sean escasas y difíciles de imitar o sustituir; en otras palabras, establecen un vínculo directo entre el proceso de aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades nucleares o distintivas.

Esta perspectiva es compartida por Camison (2002) quien considera el aprendizaje fundamental para la organización en el instante de adaptar, integrar, reconstruir y reconfigurar sus recursos y capacidades, a fin de generar nuevas competencias y responder así consistentemente a los cambios del entorno.

Esto posibilita mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Por lo anterior, estos enfoques acerca del aprendizaje organizacional no deben considerarse opuestos, sino que deben tomarse como complementarios, ya que aportan elementos que permiten entender la dinámica de este complejo tema

en términos de obtención y asimilación de conocimientos, que modifican el comportamiento y la estructura cognitiva de la organización y permiten generar o reconfigurar capacidades y competencias para mejorar o mantener su desempeño y resultados.

El término fue empleado por primera vez por March y Simón en 1958 en su clásico libro *Organización* y fue popularizado por Peter Senge, tras la publicación de su libro "La quinta disciplina" en 1992. A partir de la década de los 70 y en especial durante la década de los 80 se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional. Durante este periodo, según Shrivastava (1983), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación, un conjunto de significados compartidos, la relación entre procesos y resultados y el resultado de la experiencia institucional.

Si nos enfocamos en el proceso de aprendizaje organizacional de una compañía que maneja cadenas de producción y distribución, es perceptible que el proceso difiere, según Crowther (1993), en los siguientes términos: 1) produce otros tipos de productos, que consisten en cuestionar y renovar constantemente las definiciones vigentes de las mismas cadenas de producción, 2) en lugar de atender funciones de producción y distribución, se hace hincapié en los medios de aprendizaje, y se discuten decisiones para cambiar las funciones de la organización o de las cadenas en las cuales esta participa, 3) existe por lo general una actitud más defensiva por parte de los funcionarios cuando se evalúa su aprendizaje (sus conocimientos y actualización) más que por su producción o productividad, lo cual origina más resistencia al cambio y, 4) la información requerida para evaluar el proceso de aprendizaje es más diversa, intangible y difícil de definir que aquella destinada a la producción. Un dilema al evaluar el aprendizaje se refiere a que el usuario no puede determinar qué es lo que no sabe, y por lo tanto no está en condiciones de especificarlo.

Independiente de cómo se llega a entender el proceso de aprendizaje organizacional, se debe tener clara la definición de aprendizaje organizacional. Senge (1992) señala: "las organizaciones inteligentes son posibles, porque en el fondo todos son aprendices. Y son posibles porque aprender no solo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios". Además, el mismo autor señala que una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad de construir futuro, es la integración de talentos y funciones en una totalidad productiva.

Profundizando más sobre las organizaciones inteligentes, Rojas (2001) la define como "aquella empresa con positivo pensamiento estratégico; que define su negocio esencial, en términos del valor que le agrega al cliente, y no en el de los productos o servicios que le ofrece". Las organizaciones inteligentes se caracterizan por su capacidad para generar ideas, por su adecuada forma de reducir problemas en el trabajo a través de los equipos naturales, usando la reflexión y ganando conocimiento útil para la empresa.

El camino hacia la creación de organizaciones inteligentes es complejo. La tradición burocrática-verticalista tiene siglos de historia y muchos éxitos. Pasar a organizaciones inteligentes, exploradoras e innovadoras supone cambios difíciles de implementar. Basado en sus experiencias, Sauquet (2003) afirma que primero se debe trabajar sobre el lenguaje, hablar con los subordinados, jefes y jerarquías, luego enfatizar lo colectivo sobre lo individual sin perder de vista al individuo, ya que el líder carismático da seguridad pero no ayuda al aprendizaje individual y colectivo. En la misma línea se debe innovar e implementar las innovaciones, no de un trabajo

individual sino un trabajo colectivo, posteriormente se debe promover el aprendizaje no a través de "lo que soy" sino de "lo que hago" y, por último, cambiar el papel de los directores en línea, los directivos deben saber qué competencias tienen los componentes de su equipo, cuáles han de desarrollar, que dificultades personales y profesionales tienen para desarrollarlas y apoyarles activamente en su desarrollo.

Finalmente, se debe tener en cuenta que para crear una organización de aprendizaje inteligente, los administradores deben primero reconocer los factores que pueden afectar seriamente el aprendizaje organizacional, Ronquillo (2006) señala cinco factores: 1) complacencia, ya no buscar ni aprender de nuevas experiencias, 2) el éxito pasado puede inhibir el nuevo aprendizaje y provocar inercia, 3) si la toma de decisiones se desvía a decisiones no programadas el nivel de aprendizaje caerá drásticamente, 4) ceguera y rigidez en la toma de decisiones puede llevar a no satisfacer las necesidades del mercado, y 5) no advertir a tiempo las señales de peligro, atribuyéndolo a disturbios temporales del ambiente, reduce el personal y la autonomía de la gente.

Dimensiones del aprendizaje organizacional

Orientación al aprendizaje

Según Slater & Naver (1995) la orientación al aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje como factor clave, a fin de que se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución, creando un compromiso no sólo con la generación de ideas de impacto, sino también con su generalización. Para ello se requiere: compromiso de los directivos y empleados con la organización, con

nuevas ideas y con el conocimiento; actitud de apertura y experimentación, y capacidad para desaprender lo obsoleto o innecesario².

Para Ahumada (2002) la turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizacional han provocado el cuestionamiento del análisis estratégico convencional, para entender las diferencias en el desempeño de las empresas. Los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factor de competitividad.

Para Barney (1991) la teoría de recursos y capacidades asume que no es suficiente la acumulación de activos estratégicos que permitan una adaptación exitosa al entorno, sino que es necesario generar nuevas competencias que faciliten innovaciones incrementales y, en algunos casos, radicales (Lado, Boyd, & Wright, 1992). Esto se logra a partir de la gestión de los intangibles (Grant, 1996), los cuales generan a su vez las competencias distintivas en las organizaciones. El aprendizaje, recurso intangible, es considerado una capacidad dinámica por excelencia (Lado & Wilson, 1994) y fuente de competencias distintivas en el interior de las organizaciones (Zander & Kogut, 1995).

Según Collis (1994) y Collis & Montgomery (1995), el aprendizaje organizacional como capacidad de orden superior o metacapacidad, le permite a la empresa no sólo renovar constantemente los conocimientos actuales y generar nuevos, mejorando continuamente sus procesos y rutinas respondiendo adecuadamente a los cambios del entorno, sino que da la habilidad para prever dichos cambios y, muchas veces, provocarlos por medio de la innovación,

adelantándose a ellos, evolucionando más rápido que los competidores.

El impacto del aprendizaje en el rendimiento de la organización ha tenido visiones enfrentadas.

Además Fiol & Lyles (1985) afirman que sin importar las interpretaciones sobre el aprendizaje, se asume que este mejorará el desempeño futuro.

Dogson (1993) lo describe como la forma en que las empresas construyen, suplen y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura, para adaptar y desarrollar su eficiencia organizacional mejorando el uso de las habilidades de la fuerza de trabajo. Slater & Naver (1995) asumen que el aprendizaje facilita el cambio y guía hacia la mejora del desempeño.

En cambio Garvin (1994) lo define como un proceso que toma lugar a través del tiempo y lidera la adquisición de habilidades que resultan en el aumento del rendimiento. Así mismo, los resultados de esfuerzos empíricos, como el de Bontis, et al. (2002), respaldan la premisa de que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y su desempeño.

Crossan (1999) afirma que no todo el aprendizaje conduce al aumento del desempeño.

Huber (1991) expone que el aprendizaje no siempre conduce a conocimiento verídico [...] las organizaciones pueden aprender incorrectamente, y ellas pueden aprender correctamente lo que es incorrecto”.

Tsang (1997), citado en Jerez (2001) afirma que la relación entre aprendizaje y rendimiento debe ser determinada más que teórica, empíricamente.

2 Tomado de: / www.google.com/Niveles de aprendizaje Organizacional, Manuel Alfonso Garzón Castrillo.

Para Zack M. (2003) en general, puede afirmarse que para establecer un vínculo positivo entre el aprendizaje y el rendimiento, es necesario que el primero esté alineado a la estrategia de negocio de la empresa, para que permita que la generación y renovación de recursos y sus capacidades estén de acuerdo con los objetivos organizacionales. De lo contrario, el aprendizaje puede no tener ningún impacto o quizás impacto negativo en los resultados (Suñe, 2004).

Según Zack (1999) y Davenport (1999), el contexto estratégico orienta a la organización en la intención de aprendizaje y en la habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia, lo cual incluye la visión generalizada de todos los miembros de la organización sobre el conocimiento superior como fuente de ventaja competitiva y su vínculo con la estrategia y el desempeño.

Las organizaciones exitosas son aquellas que articulan la estrategia y las necesidades de los empleados en todos los ámbitos, así como sobre lo que necesitan conocer, compartir y aprender para ejecutar dicha estrategia. Esta articulación guía el despliegue de los recursos organizacionales y tecnológicos y de las capacidades, para aprovechar al máximo el conocimiento, lo que incrementa las posibilidades de generar valor.

Para Nonaka & Takeuchi (1999), la esencia de la estrategia es conceptuar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa para su implantación a través de un sistema de administración.

Según Slocum, McGill, & Lei (1994), usar estrategias de aprendizaje para convertirse en una empresa líder requiere que se adopten tres prácticas administrativas que capitalicen en sus capacidades y cultura la fuerza competitiva. La primera es desarrollar un propósito estratégico de aprender

nuevas capacidades, la segunda es el compromiso a la continua experimentación y la tercera es la habilidad de aprender de fallas y sucesos pasados³.

Aprendizaje organizacional - como cambio

Para Hedberg (1981), March & Olsen (1976), Duncan & Weiss (1979) dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito adaptarse a su entorno (Swieringa & Wierdsma, 1995), (Kim, 1993), (Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1991). La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno.

Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo, están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios primero que la competencia.

Argyris & Schon (1978), dos de los autores pioneros en aprendizaje organizacional, hacen una diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo ("*single loop learning*") y aprendizaje de ciclo doble ("*double loop learning*"). El primero hace referencia a cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización, con base en las premisas o reglas existentes en ella. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas o reglas de juego en la organización para abordar la realidad.

Mcgill, Slocum, & Lei, (1992) diferencian el aprendizaje adaptativo del generativo; el aprendizaje adaptativo se relaciona

3 El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones* Jesús Alberto Cardona López** Gregorio Calderón Hernández

con cambios que hacen los miembros de la organización para facilitar el ajuste de ella al entorno; por ejemplo, utilizar el conocimiento existente para resolver un problema específico y continuar con su normal funcionamiento. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura, estrategia y sistemas organizacionales.

Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformarlo. El aprendizaje adaptativo corresponde al aprendizaje de un solo ciclo y el generativo al aprendizaje de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de (Argyris & Schon, 1978) como en la de (McGill, Slocum, & Lei, 1992) el sentido del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque frecuente en la literatura académica, está bastante ausente en los programas de capacitación organizacional de muchas entidades, en donde el énfasis está en enseñar y en el mejor de los casos en cómo enseñar y no en para qué sirve lo enseñado.

Aprendizaje organizacional como adquisición de conocimiento

Según Amponsem (1991) y Dogson (1993) en esta perspectiva el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento.

Davenport & Prusak (2001) entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos. Es decir, en lo que ella sabe, en cómo lo usa, en dónde lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas.

De Geus (1998) por ejemplo, plantea que la única ventaja competitiva que tiene una compañía es la de adquirir conocimiento más rápido que sus competidores.

Tissen, Andriessen, & Deprez (2000) afirman que los profesionales del conocimiento son una nueva raza, una especie de trabajadores altamente cotizada en el mundo.

Nonaka y Takeuchi (1999) por su parte, plantean que la razón por la cual las compañías japonesas han sido exitosas, es su habilidad para crear conocimiento organizacional. Es decir, la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), existen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El primero es personal, difícil de expresar mediante el lenguaje y por lo tanto difícil de compartir con otros. El segundo es verbal, sistemático, procesable de manera similar por diferentes personas y fácilmente convertible en texto o archivo electrónico.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando existe intercambio de conocimiento y conversión de conocimiento que llega a ser institucional.

Además (Nonaka & Takeuchi, 1999) plantea que para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación; ambiente que debe ser promovido desde la alta gerencia con comportamientos que se conviertan en modelo para todos.

La crisis actual de muchas entidades y la necesidad de ser más competitivas, son oportunidades para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa explícita y difundida, faciliten la interacción, interdependencia y una actitud positiva hacia compartir conocimiento.

Aprendizaje organizacional como adquisición de conocimiento y cambio

Garvin (2000) define una organización que aprende como aquella hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento como reflejo del nuevo conocimiento.

Choo (1999) plantea que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados, con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción. En esta aproximación, el aprendizaje consiste en adquirir conocimiento, lo cual ocurre normalmente a nivel individual, y hacerlo colectivo, es decir, facilitar que las personas clave para su aplicación, también lo adquieran y finalmente, que los comportamientos laborales de quienes integran la organización reflejen el aprendizaje, en especial en variables estratégicas como productividad, rentabilidad, innovación o aquellas que la entidad considere relevantes para liderar el sector donde operan.

Según Marquardt (1996), una organización que aprende es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa.

Para Aramburu (2000), el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional (AO), la segunda variable se denomina "niveles del aprendizaje organizacional"; los niveles de aprendizaje que contemplamos para nuestra investigación son: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.

Niveles de aprendizaje organizacional

Nivel aprendizaje individual

El aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento. Las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

La mayoría de la literatura está de acuerdo con que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos.

Hedberg (1981), Fiol & Lyles (1985), Kim (1993) y Fiol (1994) proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos.

Para Choo (1999) en tal razón, la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta.

De esta manera, la capacidad de los individuos de afrontar situaciones o de crear mediante el aprendizaje conforma la mitad de la definición de este tipo de organización que propone Pedler (*et al.* 1988): "una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente".

Así pues, la forma en que los individuos aprenden ha sido un tópico sujeto a continuas investigaciones durante todo el presente siglo; ha quedado claro que el aprendizaje individual es un proceso complejo, y que cada individuo es capaz de un aprendizaje ilimitado a lo largo de toda su vida.

Por tanto, mientras el aprendizaje es central, queda claro que esto no significa simplemente entrenamiento.

En cambio Marsick (1987), ha escrito que la mayoría de las organizaciones tienen modelos de preparación en el trabajo basados en su comportamiento. Esto conlleva a una visión del aprendizaje que provoca un comportamiento repetitivo en situaciones estables.

Para Nonaka et al. (1999 p. 254) finalmente, la creación del conocimiento comienza con el esfuerzo de un individuo para validar o justificar sus creencias y su compromiso con el trabajo y la organización. Las perspectivas o "modelos mentales" personales también entran en juego. Los discernimientos y la intuición altamente subjetivos se encuentran en la raíz de la creación de conocimiento y la innovación. A continuación en la Tabla 1 se aprecian algunas caracterizaciones del AO:

Tabla 1. Caracterizaciones del aprendizaje individual.

1 Exige el desarrollo de competencias de aprendizaje y establecerlas con claridad y certeza para cada persona.
2 Requiere de modelos mentales compartidos.
3 Necesita de interés y confianza para compartir y aprehender.
4 Se logra con trabajadores del conocimiento.
5 Deben ir unidos a su plan de vida y carrera.
6 La percepción es una fuente empírica del aprendizaje individual.
7 Necesitan de la actuación autónoma como las circunstancias lo permitan.
8 Necesita la modificación del contenido de las bases de conocimiento individuales para aprender a desaprender.
9 Exige compartir los conocimientos tácitos y explícitos.

Fuente: (Gold, 1994), (Thurnin, 1994); (Nonaka, et al. 1999); (Argyris, 1999), (Choo, 1999), Ruggles, et al. 1999; Meister, 1999; Palacios, 2000; Drucker, 2002; (Senge, 2002), Peluffo, et al. 2002; Quintero, et al. 2003; Elkin, 2003; Bearley, et al. 2003; (Muñoz-Seca, et al. 2003)

Nivel aprendizaje de equipo

Apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Según Von Krogh et al. (2001), al igual que en el conocimiento individual, al existir poco interés en la construcción de conocimiento, éste se caracterizará por ser un proceso de transacción, donde se ve un intercambio de documentos u otra forma de conocimiento explícito, mientras que si existe un alto interés en la creación de conocimiento, los grupos crean el conocimiento social mediante la simbiosis o convivencia con un concepto.

A lo largo de la historia, todas las industrias del mundo se han esforzado por la creación de sistemas de trabajo en equipos; los cuales se consideran como amalgamas complejas de prácticas tangibles y elementos intangibles como las relaciones personales.

Dentro de los elementos tangibles se consideran la estructura, las restricciones tecnológicas, entre otras; y dentro de los elementos intangibles se incluyen la disciplina, la confianza, el conocimiento, el estrés, el miedo, los patrones de interacción.

También se han definido competencias colectivas. Estas competencias colectivas se desagregan en habilidades propias de equipos, hasta llegar al nivel individual. Pero cada una de las habilidades individuales sólo tiene sentido con referencia a la competencia organizativa de la que se desprende.

Se debe dar un ambiente de aprendizaje en los equipos de trabajo, donde el cielo es el límite, razón por la que habrá que pelear día tras día contra la burocracia que restringe el aprendizaje; esto requiere eliminar en el personal la actitud de "yo sé nueve cosas y te enseño ocho"; y convertirla en

"te enseñaré nueve cosas hoy y mañana por la mañana te enseñaré la décima".

Así, el grupo aprende a resolver sus problemas, alcanzar sus fines y constituir una estructura y sistema de trabajo que sean aceptablemente cómodos⁴.

Smith (1991) ha argumentado que los directivos han primero de concienciarse del proceso de aprendizaje y del modo como el aprendizaje organizativo difiere del suyo propio.

Gold (1994) por su parte identificó variables físicas y psicosociales; las formas en que estas variables pueden bloquear el aprendizaje son las siguientes:

variables físicas, donde los que aprenden se encuentran con barreras basadas en las áreas que se les ha encomendado. Las variables psicosociales, donde los que aprenden encuentran las barreras surgidas de la cultura, el clima y las relaciones de las que forman parte.

Gore (1998), en tanto nuestra sociedad se transforma en una sociedad de organizaciones, plantea que el pensamiento individual tiende a ser conformado cada vez más por este tipo de entes. No debe sorprendernos entonces que las organizaciones se hayan convertido en paradigmas de nuestra sociedad. Esta descripción de las organizaciones como culturas capaces de condicionar el pensamiento individual, puede hacer pensar en el fin de la racionalidad.

De esta forma, el aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje.

La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de traba-

jo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Así pues, el aprendizaje en el ámbito de equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales.

En los verdaderos equipos, el privilegio que se le da a "la integración de esfuerzos" hace que los miembros, en forma continua, se ayuden mutuamente, compartan la información y creen de esta manera una cadena generadora de nuevos conocimientos.

Según López (2003) el aprendizaje organizacional, construido a través de la colaboración en equipos, se basa en cuatro aspectos. A continuación en la tabla 2 se aprecian algunos aspectos del AO en equipos:

Tabla 2. Aspectos principales para el aprendizaje organizacional en equipos, según (López, 2003)

-
1. Estimular el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
 2. Definir objetivos, oportunidades y problemas de forma conjunta. Se utiliza en forma efectiva el conocimiento y capacidades personales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
 3. Orientar y facilitar la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de las personas, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia y capacidad de cada uno.
 4. Estimular el aprendizaje colaborativo; es decir, promover la buena voluntad de las personas para no obstaculizar el aprendizaje recíproco entre los miembros del equipo.
-

López (2003) afirma que el aprendizaje organizacional, por tanto, se ve favorecido por el desarrollo de equipos eficaces o de alto rendimiento y que uno de los elementos que ca-

4 Garzón Manuel Alfonso (2005). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Universidad del Rosario.

racterizan a un equipo de alto rendimiento es el establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes; esto es aprender a desaprender (entendiendo esto como dejar de lado conocimientos y habilidades que nos resultan inútiles), y aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua, que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

Retomando a López (2003), una de las formas de lograr equipos más eficaces y propensos al aprendizaje es, mediante la consolidación de equipos que alienten a los miembros a examinar su trabajo en común, identificar sus deficiencias y desarrollar medios de cooperación más eficaces⁵.

Fruin (1996) afirma que la productividad y la eficiencia dependen de la manera en que el trabajo y los trabajadores estén organizados y dirigidos en sitios de fábricas específicos. Hacer es parte de la experiencia común de este sentido. Los equipos de trabajo son los medios para implantar las campañas de motivación, haciéndolas individualmente relevantes y socialmente efectivas. De esta forma, Fruin afirma que se hace una cultura, y ésta siempre estará en proceso de adicionar cosas o cambiarlas.

Según Argyris (1999) y Senge (2002) la educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta, y la mayoría de las organizaciones recompensan a las personas que saben defender sus puntos de vista, pero no el indagar los problemas complejos. Este proceso bloquea la comprensión de aquello que nos amenaza, y la consecuencia es lo que Argyris denomina "incompetencia calificada", es decir, equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

Para Senge (2002 p.250) el aprendizaje en equipo es, al fin y al cabo, un proceso de ver lo que cada miembro sabe, de modo que el equipo, como un todo, pueda actuar en una forma más eficiente que la suma de las acciones individuales de los miembros.

El aprendizaje en equipo es esencial porque dentro de éste las personas empiezan a trabajar en conjunto y a dar soluciones, y van estableciendo complementaciones adecuadas. Según Choo (1999), una organización que basa su trabajo en equipo, es la que va a poder desarrollar enormemente las potencialidades de los individuos, no individualmente sino socialmente. Es muy satisfactorio trabajar en un equipo en el que todos se tienen confianza y se sienten unidos por un sentido de propósito común.

Senge (2002) afirma que pocos serán los que no elijan formar parte de un equipo en que haya emoción, compromiso, perseverancia, voluntad de experimentar, genuina apreciación de las dotes (e imitaciones) de todos y capacidad de enfrentarse con las cuestiones difíciles⁶.

Para Megginson y Pedler (1992), el aprendizaje no tiene límites de espacio ni de tiempo; las escuelas, las universidades, el gobierno local y los desempleados podrían objetar a esta organización las mismas reivindicaciones que los mercados turbulentos o los accionistas presentan a muchas de las entidades del sector privado.

Para Daft & Weick (1984) los entornos de las organizaciones se están conviniendo en algo menos "analizable", con menos respuestas observables y calificables, con más parámetros desconocidos y cuestiones menos sujetas a interpretaciones razonables.

5 Tomado de : <http://www.gestiopolis.com/> López, C (2002) Introducción al aprendizaje organizacional

6 Palacios-Maldonado M. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2000;15. 31-39.

Según López (2003), de esta manera el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida y analiza que el aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende; más bien es en este nivel en donde se analiza cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización. Aquí es donde se debe prestar atención a las políticas que se implementan para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo.

Como propone López (2003), uno de los objetivos que debe lograr una organización para facilitar el proceso de aprendizaje es "mostrarse flexible y abierta y generar un clima de confianza mutua", para ello se debe desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros. Se debe poder reconocer cómo cada uno ha contribuido con los éxitos y los fracasos de la organización⁷.

Para finalizar se observan los cuatro niveles de aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma. Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles.

Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización. De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Nivel aprendizaje organizacional

Este tipo de aprendizaje posibilita la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los que se comporta la organización. Una organización con un proceso formativo es una organización que aprende, como lo afirma Thurbin (1994), a mejorar el conocimiento y la comprensión de sí misma y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende.

La organización orientada al aprendizaje es una organización que facilita la formación permanente de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua.

Los empresarios pueden esperar la mejora continua y el aprendizaje, pero los empleados esperarán oportunidades para aprender. Una vez que lo hayan probado, tendrán mayor ansia de conocimientos, y las organizaciones tendrán que responder a estas demandas si quieren mantener el momento y satisfacer su parte del contrato psicológico que firmaron con los empleados.

En este aspecto, Nonaka (*et al.* 1999) declara que las organizaciones japonesas han dispuesto la creación de conocimientos en el centro de su idea de gestión, y que cualquier organización que desee competir en conocimientos también debe aprender de las técnicas japonesas de creación de conocimientos. La espiral de conocimientos de Nonaka (*et al.* 1999) se compone de la interacción dinámica de cuatro características:

- Socialización (tácito a tácito): conjugar los conocimientos tácitos y las habilidades mediante la observación, la imitación y la práctica.
- Articulación (tácito a explícito): conjugar los conocimientos tácitos y las nuevas ideas.

7 Senge, Peter M. : El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg. Juan Garnica y Javier Vergara, 1990. / Web.monografías.com/articulos.

- Combinación (explícito a explícito): estandarizar los conocimientos, introduciéndolos en un producto o proceso.
- Internación (explícito a tácito): compartir los conocimientos de toda la organización de forma que sean aceptados, dados por supuestos y dispuestos como conocimientos tácitos.

La espiral puede comenzar en cualquier punto o en cualquier nivel de la organización, pero siempre con un individuo cuyos conocimientos personales tengan el potencial para transformar a la organización entera. Una vez que se completa, propone Nonaka (*et al.* 1999) que la espiral puede empezar de nuevo, y si continúan creándose conocimientos, estos pueden ampliar la sabiduría básica de la organización.

De esta forma, aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización; es decir, "unir los componentes existentes del conocimiento".

De la revisión bibliográfica realizada en relación con el nivel de aprendizaje organizacional, se hace una aproximación a su caracterización:

Tabla 3. Aspectos principales para el aprendizaje organizacional en equipos, según López (2003)

Genera competencias clave, como fuentes de ventaja competitiva.
El conocimiento integrado requiere de ámbitos de conversación o intercambio entre equipos de aprendizaje.
Requiere la generación de aprendizaje de doble circuito, que posibilite la revisión de las premisas y los supuestos básicos a partir de los que se comporta la organización.
Exige crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora.
Debe garantizar la autonomía de las personas, esto implica que la organización sea pensada como "un sistema autopoietico" (que se crea a sí mismo).
Debe generar redundancia, considerada como la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.

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.

La espiral de conocimientos requiere la interacción dinámica de la socialización, la articulación, la combinación y la internación del conocimiento tácito, explícito y virtual.

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.

Precisa diseñar planes de estudio que contengan las tres C: ciudadanía corporativa; marco de referencia contextual y capacidades medulares.

Requiere capacitar la cadena de valor.

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.

Fuente: Miller, 1992; Thurbin, 1994; Gold, 1994; Gore, 1998; Meister, 1999; Nonaka, et al., 1999; Argyris, 1999; Choo, 1999; Ruggles, et al. 1999; Meister, 1999; Ruggles, 1999; Palacios, 2000; Senge, 2002; Elkin, 2003; Muñoz-Seca, et al. 2003; Beazley, et al. 2003; Peluffo, et al. 2002; López, 2003; Quintero, et al. 2003.

Aprendizaje interorganizacional

Este se da en grupos de organizaciones de un corporativo. Mucha gente habla sobre él, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende o el aprendizaje de las organizaciones (Gold, 1994).

En Dell, ejemplo citado por Mesiter (*et al.* 1999), se plantea que el negocio Internet genera en la actualidad US\$1 millón diarios en pedidos de los clientes; lo que hace que la cultura tecnológica se haya convertido en una necesidad para los empleados de todos los niveles y de todas las funciones de la compañía. Dell University ha desarrollado un curso para gerentes y empleados nuevos con experiencia escasa o nula, en el uso de computadores personales o de Internet, utilizando el explorador de Internet de Microsoft, el navegador de la Web que se utiliza para entrar en la Intranet de la compañía y a Internet.

Dell ha tenido un crecimiento tan rápido que, con frecuencia, a la semana siguiente de haber sido contratados, a los nue-

vos gerentes se les asigna la responsabilidad de contratar nuevo personal. Estos nuevos gerentes deben entrar en línea para averiguar cuáles son las políticas de contratación apropiadas, saber cómo utilizar su correo de voz y electrónico, conocer instrucciones para conseguir los formatos de órdenes de compra; además de otra información que, en el pasado, la contenían los manuales impresos de políticas de la compañía.

Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles.

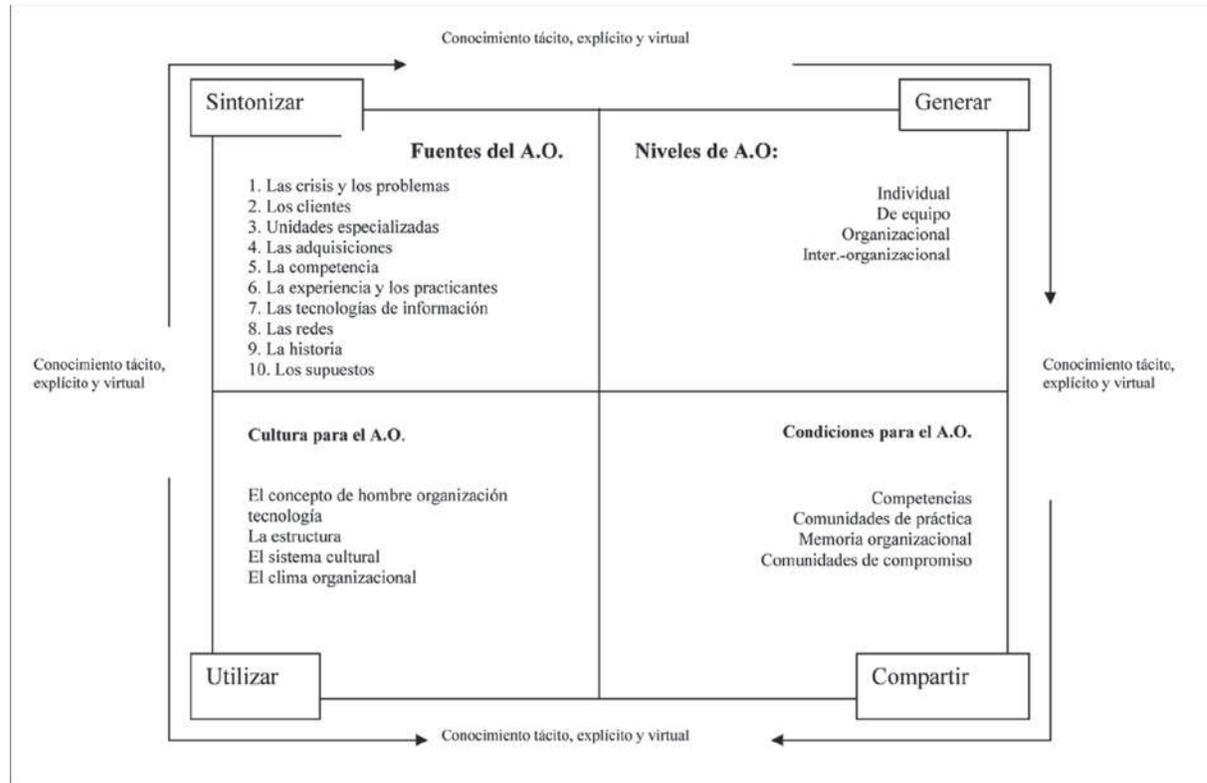
De acuerdo con los autores planteados, los factores que identifican o influyen en el aprendizaje organizacional están expuestos en la tabla 4.

Tabla N 4. Aportes principales por autores

Autores	Aporte	Variable más representativa
(Argyris & Schon, 1999)	Aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario.	Proceso.
(Garvin, 1994)	La organización es capaz de crear, adquirir, transferir conocimiento.	Conocimientos, competitividad.
(Drucker, 1999)	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
(Ciborra & Andreu, 2001)	El aprendizaje organizacional es un sistema de recurso y capacidades.	Capacidades individuales.
(Camison, 2002)	El aprendizaje organizacional permite mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva
(Dogson, 1993)	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
(Zack, 1999)	AO, habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimientos.
(De Geus, 1998)	La única ventaja competitiva que tiene una organización es la de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad.
(Nonaka & Takeuchi, 1999)	Para convertir el conocimiento individual en organizacional deben existir diálogo, discusión, observación, imitación, práctica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
(Choo, 1999)	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades individuales.
(Marquardt, 1996)	Organización que aprende es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.
(Aramburu, 2000)	El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que la soporte.	Trabajo en equipo
(Nonaka, 1999)	La creación del conocimiento organizacional comienza con el esfuerzo individual.	Capacidades individuales.
(López, 2003)	El aprendizaje en equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros.	Trabajo en equipo, conocimientos.

Fuente: Construcción propia a partir de: El aprendizaje organizacional, México, D.F., Editorial Oxford Press; Garzón Manuel Alfonso. (2005). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Universidad del Rosario.

Figura No.1 Niveles del aprendizaje organizacional



Fuente: elaborado con base en (Gore, 1998); (Argyris, 1999), (Muñoz-Seca, et al 2003); Isikana Kikawa, 2001; (Nonaka, et al. 1999); Rugles, 2000; Fuir, 2002; (Choo, 1999); (Kleiner, 2000); Norman, et al. 2002; Pelufo, et al. 2004; Wagner, 2002; Méndez, 2004

En la figura 1 se pueden observar cuatro niveles de aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma.

Conclusiones

Numerosos son los trabajos que destacan la importancia del aprendizaje organizacional para mantener y crear ventaja competitiva en un mundo tan volátil y enmarcado en la turbulencia de su entorno. Su clave está en transformar la información en conocimiento, siendo éste más valioso cuanto más adecuada sea la gestión del conocimiento y el propio proceso de aprendizaje organizativo.

El tratamiento de cada una de las dimensiones abordadas en el presente documento permitió identificar la línea base para abordar núcleos problemáticos del entorno social concreto.

Cada enfoque permite desarrollar procesos de verificación, construcción y transferencia de conocimiento, siempre partiendo del supuesto de que en las organizaciones, los individuos en los diferentes niveles tienden a manejar una alta concentración de datos, estos de acuerdo a la posición y utilidad que se les dé en el contexto pueden alcanzar el nivel catalogado como información debido al valor que posee, y solo en muy pocas ocasiones existe evidencia de que los individuos que pertenecen a una organización alcanzan los niveles de comunidades de práctica, donde la

constante es el permanente cambio debido a la capacidad de desaprender lo aprendido, y aprender nuevamente, no en virtud de los métodos sino a través de los procesos que median entre los individuos en el menor tiempo, para de esta manera elevar los niveles de competitividad.

Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles. Para aclarar esto, se puede pensar en un equipo de fútbol, donde cada uno de los integrantes tiene que contar con habilidades para trabajar en equipo, asumir posiciones y liderar rotativamente. Además, algunos tendrán habilidades para cabecear, otros para realizar centros laterales, otros para cobrar tiros libres, otros para correr velozmente y algunos serán fuertes para defender. Esto mismo sucede dentro de la organización, donde se deben identificar plenamente las capacidades del colaborador y compartir el conocimiento para un mejoramiento continuo de la misma.

Referencias

- Ahumada, A. (2002). *La evaluación en una concepción de aprendizaje significativo*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Amponsem, H. (1991). *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Canada: Queen's University at Kingston.
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio*. Universidad de Deusto España.
- Argyris, C. (1977). *Double loops learning in organizations*. Harvard Business Review.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford Press.
- Argyris, C., & Schon, D. (1999). *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison - Wesley.
- Argyris, C. y Schon, S. (1978). *Organizational Learning: a Theory in Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained advantage*. Journal of Management.
- Beazley, Brontis, & Nick. (2000). *La gestión humana y el aprendizaje organizacional, intelectual capital*.
- Bolívar, A. (2002) Las escuelas como organizaciones que aprenden, abolivar@ugr.es
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows". *Journal of Management Studies*, 39: 437-469.
- Camison, C. (2002). *Una propuesta de conceptualización del patrimonio de competencias distintivas de una organización*. Universitat Jaume.
- Choo, W. (1999). *La organización inteligente*. Mexico D.F.: Oxford Press.
- Ciborra, C. U., & Andreu, Y. (2001). *Sharing Knowledge Across Boundaries*. Journal of Information Technology.
- Collis, D. J. (1994). *Resource - Based Theory of the firm: Knowledge versus Opportunism*. Organization Journal.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s'*. Harvard Business Review.
- Crossan, M. M. (1999). *An organizational learning framework: from intuition to institution*. Academy of Management Review.
- Crowther, W. (1993). *Manual de investigación-acción para la evaluación en el ámbito administrativo*. San José: Euned
- Daft, R., & Weick, K. (1984). *Toward a model of organization as interpretation systems* (Vol. 9). Academy of Management Review.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Davenport, T. (1999). *Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance*. Knowledge management handbook.
- De Geus, A. (1998). *Planning as Learning* (Vol. 66). Harvard Business Review.
- Dibella, A., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1995). "Understanding organizational learning capability". *Journal of Management Studies*.
- Dogson, M. (1993). *Organization learning, review of some literatures, in organization Studies* (Vol. 4).
- Drucker, P. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge" (Vol. 41).
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). *Organizational learning: implications for organizational design*. Greenwich: Research in Organizational Behavior.

- Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fiol, M. C., & Lyles, M. (1985). *Organizational learning*. Academy of Management review.
- Fruin, M. (1996). *Las fábricas del conocimiento*. Madrid: Financial Times.
- Garvin. (2000). *Learning in Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. (1994). *Building a learning organization*. Business Credit.
- Gold, J. (1994). *La empresa basada en el conocimiento*. Madrid: Folio, Financial Times.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*. España: Editorial Granica.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge - based theory of the firm*. Strategy Management Journal.
- Hedberg, G. (1981). *How organizations learn and unlearn*. Handbook of organizational desing. Oxford: Oxford Press University.
- Huber, G. P. (1991). "Organization learning. The contributing processes and literature". Organization Science.
- Jerez, P. (2001). *Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencias e implicaciones*. España: Universidad de Almería.
- Kim, D. (1993). *The link between individual and organizational learning*. Sloan Management Review.
- Kleiner. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). "A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration". Journal of Management.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competencybased perspective*. Academy of Management Review.
- Lopez, C. (2003). *Aprendeizaje organizacional*. www.gestiopolis.com.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitets Forlaget.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. McGraw - Hill.
- Marsick, V. J. (1987). *New paradigms for learning in the workplace*. Londres: Croom Helm.
- Mcgill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). *Management Practices in Learning Organizations* (Vol. 21). Organizational Dynamics.
- Mcgill, M., Slocum, J., & Lei, D. (1992). *Management practices in learning organizatios*. Organizational Dynamics.
- Miller, C. (1996). *Positive child guidance*. New York: Delma Publischer Inc.
- Muñoz-Seca, B. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGraw Hill.
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México D.F.: Oxford Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organizacion creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1991). *The Learning Company*. Londres: Mc. Graw - Hill.
- Rojas, C. J. (2001). *Empresas competitivas: cómo lograrlas*. Bogotá: Ram Ediciones.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Sauquet, A. (2003). *Capital intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Schon, D. (1975). *Deutero - learning in organization: Learning for increased effectiveness*. Organizational Dynamics.
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Norma.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Slater, S. E., & Naver, J. (1995). *Market orientation and the learning organisation*. Jorunal of Marketing.
- Slocum, J. W., Mcgill, M., & Lei, D. T. (1994). *The new Learning strategy: anytime, anything, anywhere*. Organization Dymanics.
- Smith, A. (1991). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse desnations*. Flammarion.
- Shrisvastava, P. (1983). Tipología de los sistemas de aprendizaje organizacional. *Revista de Ciencias de la Gestión*, 20.
- Steib, N (1997) ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? Harvard Deusto Business Review.

- Suñe, A. (2004). *El impacto de las barreras en el rendimiento de las organizaciones*. Cataluña: Universidad de Cataluña.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. F. (1995). *La organización que aprende*. México: Adison - Wesley.
- Thurnin, P. (1994). *La empresa capaz de aprender*. Madrid: Financial Times.
- Tissen, R., Andriessen, D., & Deprez, F. (2000). *The Knowledge Dividend*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Ulrich, W. (1993). *Introductio*. London: Edward Elgar Publishing.
- Von Krogh, G. (2001). "Making the most of your company's knowledge: a strategic framework (Vol. 34). Long Range Planning.
- Zack, M. H. (1999). "Developing a Knowledge strategy" (Vol. 41). California Management Review.
- Zack, M. (2003). *Rethinking the Knowledge - based organization*. MIT Sloan Management Review.
- Zander, U., & kogut, B. (1995). *Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*. Organization Science.