

# MODELO TEÓRICO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Manuel Alfonso Garzón Castrillón (7)  
André Luiz Fischer (8)  
- School of Economics, Business and Accounting  
University of São Paulo, Brasil.

## ABSTRACT

The current work proposes a learning organization in the theoretical model. This presentation paper makes a part of the work of investigation that is developed inside the line of investigation in management of the knowledge, in the project Organisational Learning.

This model proposal tries to predict the independent denominated "sources of organizational learning, subjects of organizational learning, culture for organizational learning and conditions for organizational learning. In such reason, this is necessary to determine the organizational learning is a variable of the staying power of the organizations through competitive advantages, the opposite will occur for those organizations who still drag aged structural characteristics. These prevent the displacement towards more efficient forms of value creation, for this situation to models and reliable routes will be contributed so that the organizational learning influence the results of the organization and allows a transformation that we create requires the modification of paradigms and essential elements of the organizational operation.

**KEY WORDS:** Organizational learning, theoretical models, learning capacity.

## RESUMEN

Este artículo desarrolla una propuesta de modelo teórico del aprendizaje organizacional. Forma parte de un trabajo de investigación dentro de la línea de investigación del conocimiento y específicamente del proyecto de investigación en aprendizaje organizacional.

Esta propuesta de modelo intenta predecir la incidencia de las variables independientes: fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional.

En tal razón es necesario determinar como el aprendizaje organizacional es una variable de la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas, lo contrario acontecerá para aquellas organizaciones que todavía arrastran características estructurales añejas. Estas impiden el desplazamiento hacia formas más eficientes de creación de valor, para esta situación se aportarán modelos y rutas confiables para que el aprendizaje organizacional influya sobre los resultados de la organización y permita una transformación que creemos requiere la modificación de paradigmas y elementos esenciales del funcionamiento organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje organizacional, modelo teórico, capacidad de aprendizaje.

(7) Post Ph.D, in curs of School of Economics, Business and Accounting of the University of São Paulo, and , Address: Avenida, Professor Luciano Gualberto,908 Cidade Universitária, CEP - 05508-900 – São Paulo – SP – BRASIL, Director MBA of Barna Business School , Dominican Republic.

8) Ph.D, Professor of the School of Economics, Business and Accounting of the University of São Paulo.

## INTRODUCCION

El aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional con un desarrollo relativamente reciente. En los últimos años se han planteado, desde diversas disciplinas, modelos teóricos explicativos del fenómeno. Para Brasil según Loila (2003) desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro (4) características, la primera asociada al desempeño competitivo de las organizaciones, la segunda sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional, la tercera en temas de menor frecuencia de asociación como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos y la cuarta aborda el uso de los términos mas usado por los investigadores de aprendizaje organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan avalar el estado de arte en términos teóricos o empíricos. En esta ponencia se efectúa específicamente una contribución, el resultado es una integración de las capacidades humanas y de los subprocesos de aprendizaje, más allá de la mera intuición, que excluye otros procesos cognoscitivos y formas de aprendizaje consciente.

60

La disciplina se sitúa en la confluencia de numerosos campos de investigación como afirma Dogson (1993): la psicología, la sociología, la economía y la administración, en esta última el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional.

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, constituyen las dimensiones representativas. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón 2005): las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje.

Estas se caracterizan en dos dimensiones (Bontis, (1999); Vera y Crossan, (2000): 1) Una dimensión estática, constituida por los stocks de conocimiento -tácitos o explícitos- inmersos en la organización y que residen en los individuos,

los grupos y en la propia organización; y 2) una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los stocks por medio de la activación de "flujos" de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. Así, los stocks de conocimiento son el input y el output de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos.

En definitiva, la interacción dinámica entre las fuentes los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje, los conocimientos y los procesos de aprendizaje que los desarrollan determinan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, cuyos efectos sobre los resultados de la organización son moderados por la gestión del conocimiento.

Con estas premisas, en este trabajo de investigación se plantea ¿la capacidad de aprendizaje con las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para de aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales?

La capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos nosotros, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad, de la misma forma, cuales son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, que tan desarrollado esta conceptualmente y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.

Por consiguiente, aún persiste la necesidad de dar una respuesta explícita a cuestiones tan relevantes como: ¿El aprendizaje en la organización se asocia con un rendimiento superior?; ¿En que condiciones es más factible que así sea? ; ¿En que niveles es más factible que así sea? ; ¿Qué fuentes hacen que sea más factible que así sea? ; ¿En que cultura organizacional es más factible que así sea?; ¿Conduce el aprendizaje organizacional a la obtención de beneficios u otros resultados que refuerzan las posiciones de competitividad sostenida?; ¿Es la capacidad de aprendizaje organizacional una de las que mayores posibilidades para realizar contribuciones a la dirección de empresas y su perdurabilidad?.

Es importante considerar que el rendimiento organizacional es un concepto multidimensional no siempre desarrollado adecuadamente y a lo mejor más complejo en términos de descripción que en términos de medidas agregadas o razones financieras. Conforme a ello, no existe una medida única o superior que describa de manera puntual el impacto y la efectividad de la gestión del aprendizaje organizacional sobre los resultados.

## JUSTIFICACION

La respuesta al problema de investigación planteado requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional, debido a que este nuevo enfoque no está claramente establecido en las organizaciones, pues su situación actual se caracteriza por recursos disminuidos, que en lugar de ser una amenaza, son una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje en donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

Por lo tanto ocuparse del aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

- La tendencia actual que más fuerza está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento.
  - El conocimiento, encarnado en las personas es decisivo para el desarrollo económico y la productividad.
  - El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de las organizaciones.
  - El capital humano ha adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra, pues el conocimiento de las personas hacen la diferencia.
- El proyecto es válido en la perspectiva de los objetivos planteados, por que permitirá:
- Validar los instrumentos para caracterizar la capacidad de aprendizaje organizacional y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización.
  - Proporcionar instrumentos confiables para determinar la incidencia de los factores que determinan las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje, en el contexto del marco teórico elaborado por el proyecto y su impacto en el aprendizaje organizacional.

- Generar conocimiento para el estudio del aprendizaje organizacional y su influencia sobre los resultados de la organización y la incidencia en la perdurabilidad de las empresas.

## ANTECEDENTES

En la revisión documental realizada, se observó que el interés sobre el aprendizaje organizacional y la creación del conocimiento en las empresas, se derivó en buen porcentaje, de las investigaciones sobre los procesos de gestión administrativa, los sistemas inteligentes basados en la informática, en las plataformas de sistemas computarizados y en la investigación para el desarrollo de la inteligencia artificial. Esto es evidente en los conceptos expresados por Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) En muchas organizaciones el legítimo interés en la creación del conocimiento se ha reducido a un excesivo hincapié en la tecnología de información u otros instrumentos de medición [...] se le puso en marcha y sigue su curso, sin ninguna razón teórica sustancial.

Es Mary Parker Follet *et al.* (1960), quien afirma que las personas en las organizaciones, son susceptibles de tratamiento científico en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento, con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes.

Los síntomas iniciales de la llamada “nueva economía” en palabras de Peluffo *et al.* (2002) aparecen en la década de los sesenta, especialmente con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. En la década de los ochenta, algunos de estos hechos se centraron en las variaciones que se iban dando en la forma en que se organizaban los procesos tales como:

- El cambio del modelo Fordista a una organización más flexible,
- Los cambios internos en las empresas japonesas y sus resultados en la competitividad internacional,

- La aparición de los distritos industriales en el norte italiano,
- La consolidación del mercado internacional de capitales.
- Las innovaciones en materia de tecnologías sobre la gestión de la información y de las comunicaciones,
- Y por último la consolidación de los viejos bloques económicos y la formación de nuevas áreas de integración económica.

Todo lo descrito anteriormente, se constituye en nuevas formas de enfrentar las crisis mundiales de las últimas tres décadas, las que marcaron una nueva dinámica en los mercados internacionales y en las respuestas de algunas economías nacionales a estos contextos.

El término "aprendizaje organizacional" apareció por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965). Los autores, basados en la Teoría de Contingencias<sup>7</sup>, propusieron el modelo conceptual "adaptación-aprendizaje" para explicar el por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo.

En la última década del siglo XX, el término aprendizaje organizacional y las teorías sobre la gestión del conocimiento, conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, en negocios y en administración. Para ubicar las implicaciones administrativas del aprendizaje organizacional es preciso caracterizar brevemente el contexto con el que se inicia éste. En opinión de la revista *Strategic Management Journal* (1995), en términos generales cuatro factores pueden distinguir al nuevo milenio, y estos son:

El incremento en la tasa de difusión y cambio tecnológico; La era de la información; El incremento en la intensidad del conocimiento; La emergencia de una retroalimentación positiva de la industria.

Las investigaciones pioneras son las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965) quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional, el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría. (Desler 1976).

Por tanto el aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, con investigaciones desarrolladas sobre este campo dispar y sus resultados poco acumulativos. A pesar de la complejidad la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central o que hace referencia al concepto ha ido en aumento desde los inicios de los años 90.

De los autores analizados, se desprende que el desarrollo del aprendizaje organizacional durante el siglo XX y especialmente en los 80 las empresas norteamericanas, en su proceso de competir con las japonesas que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo las empresas niponas para ser más efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las investigaciones les permitieron conocer el mejoramiento continuo de los procesos empresariales, como una de las grandes fortalezas de las japonesas y a descubrir que en buena parte el éxito partía de la experiencia, conocimientos y relaciones dentro de las personas que trabajan en las organizaciones, cuyo valor es incalculable. Este descubrimiento, llevó a una serie de estudiosos norteamericanos a buscar la forma de poner el conocimiento propio de ellas, individual y colectivo, que estaba en poder de unos pocos a disposición de toda la organización.

La incorporación del conocimiento de la empresa a la generación de estrategias que la hicieran más competitiva, creó un nuevo concepto en las ciencias administrativas conocido como Gestión del Conocimiento o Knowledge Management. Este concepto, se puede definir como un proceso sistemático de buscar y encontrar; tamizar y seleccionar; organizar, disponer y almacenar; recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la empresa, para transformarla a través de la cooperación de las personas involucradas en el proceso de conocimiento. Si se comprende mejor los procesos claves y las situaciones específicas, al tiempo que aprovecha la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad para beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue.

## IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La importancia del aprendizaje parece haber sido “descubierta” recientemente, tanto por el mundo de la práctica, como por el académico. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades, ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como, que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras. Un elemento crucial de este aporte, se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes equipos que conviven en la empresa, pero no pertenecen propiamente a ésta (Tarín, 1997). Ello obliga a desarrollar estructuras que faciliten la implicación de los empleados de la firma en la toma de decisiones, en este mismo sentido, la necesidad de utilizar una gran variedad de conocimientos poseídos por diferentes personas, obliga a la utilización de equipos de trabajo en la empresa (González de Rivera, 1997).

## CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Se puede definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes. Prieto (2004).

## PROPUESTA DE MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. (Ver anexo No 1 ) [3] :

En el modelo de aprendizaje organizacional, de Garzón (2006) las variables se denominan “fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional.

### Definición de aprendizaje organizacional

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento

individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos, orientados a la perdurabilidad. (4)

### Tipologías de conocimiento

#### • Conocimiento Tácito

Es un saber en acción individual o social, de alta trascendencia en la creación de conocimiento, que determina el “Know how”, es difícil de imitar, copiar o medir, por estar fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en los símbolos y metáforas así como en las creencias, intuiciones y realidades particulares. Es producto de la experiencia y fruto de la manera en que se comprende lo que se ve, se toca, se siente y se escucha. (5)

#### • Conocimiento Explícito

El conocimiento explícito es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, formulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. (Nonaka y Takeuchi (1999).

#### • Conocimiento Virtual

Es un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta forma aplicables. Es un grupo de conocimientos que existe solo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, puede expandirse, disminuir o modificarse con los cambios en el conjunto de personas participantes. Cutcher et al. (2000).

### Conversión del conocimiento

La conversión del conocimiento se basa en: Nonaka et al. (1999); Choo: (2003).

• **La Socialización:** Es la transmisión o creación



de conocimiento tácito entre dos o más personas, compartiendo modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes, a través de una interacción cercana.

- **La Exteriorización:** Necesario para que el conocimiento tácito tenga un efecto en la organización, debe hacerse conocer por las personas que lo requieren para el desempeño de su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. Espacio en el que el conocimiento virtual hace aparición.

- **La Combinación:** Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito; tiene lugar cuando los miembros de una organización intercambian información, realizan memorandos, controlan y analizan datos a fin de revelar tendencias y patrones, entre otras.

- **La Interiorización:** Supone la transformación del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual, le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, Know-how y habilidades.

64

## FUENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Son las distintas situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las empresas para generar aprendizajes, las cuales se clasifican así: (6) Las crisis y los problemas; Los clientes; Las unidades especializadas; Las adquisiciones; La competencia; La experiencia y los practicantes; La tecnología; Las redes; La historia; Los supuestos.

Se ha establecido por Beazley (2003), que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior, sea conservado para ser transmitido a los empleados que vengán en el futuro, trátese de conocimiento tácito, virtual y explícito.

En este aspecto, Davenport *et al*, (2001), indica que

en cada fuente las convenciones del idioma nos obligan a analizar el conocimiento como un objeto que se puede "gestionar". Sin embargo, queremos volver a destacar que el conocimiento es tanto un acto o proceso como un artefacto u objeto.

La propuesta de Senge (2002), identifica que una fuente de aprendizaje físico es el Aikido, el arte marcial de la paz. El Aikido fomenta movimientos deliberados, lentos, atentos, con el tiempo y la experiencia, se desarrolla una actitud relajada, balanceada, dentro del propio organismo, que ni se excita para chocar con una resistencia, ni tampoco cede. Las personas desarrollan una gentil manera de comportarse, que les permite comprometer la confianza de los demás, en tiempos de crisis. Sea mediante Aikido u otra disciplina orientada a la atención cuidadosa, se puede aprender a servirse del cambio que nos rodea, como fuente de poder así como los marinos aprovechan las corrientes marítimas y los vientos.

Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje, es hacer llegar a la persona que resuelve los problemas aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando, el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites y el aprendizaje máximo, ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo.

Las organizaciones deben preparar la producción a gusto del cliente, poniendo de relieve la variedad y el volumen de los productos, acortando la respuesta al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización.

Una manera tradicional de fuente de aprendizaje y generación de conocimientos, en una organización, consiste en establecer unidades o equipos específicamente asignados para dicho fin. Los departamentos de investigación y desarrollo son el ejemplo habitual.

La manera más directa y con frecuencia más eficaz de adquirir conocimiento, consiste en comprarlo; es decir, comprar una organización o

contratar individuos que lo tengan. El conocimiento crítico especializado, es el conocimiento tácito de los empleados de línea, quienes no fueron transferidos a la nueva operación.

La importancia de la experiencia y la verdad práctica en el conocimiento, son un indicio de la capacidad del conocimiento para tratar la complejidad, por tanto la experiencia es una fuente esencial de aprendizaje organizacional.

Aprovechar el aprendizaje experimental como fuente, es a encontrar formas de integrar la conciencia del yo, la competencia interpersonal, el logro de tareas significativas en el trabajo.

Ante la ausencia de políticas y procesos de conocimiento formales, las redes actúan como conductos críticos para gran parte del pensamiento innovador. El papel de los trabajadores de red interna, o creadores de comunidad es tangible, pero difícil de especificar, porque pertenecen más a las redes sociales de interconexión que a la jerarquía de la empresa.

El uso de la historia del aprendizaje como parte de la transformación, requiere de un índice adicional para que los líderes puedan relacionarlo con las iniciativas asociadas con la transformación.

Los valores centrales son fundamentales y para el desarrollo de esta imagen, dependerán de qué tan importante es para los interesados, mantener un conjunto central de valores y creencias.

La visión compartida, es vital para el aprendizaje de las organizaciones que quieren proveer una dirección o sentido y energía a sus empleados. Las personas aprenden mejor cuando sienten que sus expectativas se reflejan en las de la organización; ya que, las visiones compartidas crean una comunión que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que lleva a cabo la organización.

### **CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo: **(7)** Competencias;

Comunidades de práctica; Comunidades de compromiso; Comunidades de aprendizaje; Memoria organizacional.

**El concepto de competencia** integra capacidades y recursos. La competencia, se refiere tanto a los recursos organizacionales como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos. Sony es competente en la miniaturización, no sólo, por su tecnología de producción de avanzada, sino por su capacidad para hacer algo.

**Las competencias (8)** cognitivas permiten generar nuevos conocimientos y pueden ser de dominio, de tarea, de inferencia, de auto-crítica, de visión compartida a través de coincidir en sus modelos mentales, de pensamiento sistémico, de aprender a aprender que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, de aprender a confiar, laborales, básicas, genéricas o transversales, específicas

**Las comunidades de aprendizaje**, son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno en los resultados (visión del poder individual como multiplicador de los efectos de las intervenciones). Nonaka et al (1999). Que no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que afirma Krogh et al (2001), pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios. Nuestra idea de comunidad, se caracteriza por la interacción frente a frente, así como por el gradual y creciente conocimiento entre sí de los participantes en la creación de conocimiento. El conocimiento social que éstos adquieren a través de esta experiencia, es la clave para la eficaz creación de conocimiento y la formación del contexto facilitador adecuado.

Las comunidades de aprendizaje **(9)**, permiten el tratamiento del conocimiento colectivo, para optimizar como se produce, se utiliza y su interacción, son equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales. Se pueden impulsar para conservar las redes de conocimiento, permite a los individuos de la organización, adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar y la formación de la generación de relevo.

**Las comunidades de compromiso** se caracterizan por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino (Senge 2002: 87).

Se sustentan en los mapas cognitivos de sus miembros (10), requieren la construcción de una visión del conocimiento compartida y la de un espacio de diálogo abierto y exento de riesgos. Necesita lograr sentido de identidad de los empleados para con su organización, así como su compromiso personal. Permiten generar una capacidad de aprendizaje sobre el concepto de una idea compartida. Requiere de un contrato psicológico en el cual acuerdan que se debe hacer para convertir en realidad las expectativas comunes. Deben ser construidas en torno a lenguajes compartidos para el direccionamiento de los procesos con base en diccionarios y mapas de conocimientos. Requieren de la creación de entornos favorables al conocimiento, basados en la confianza.

**Una comunidad de práctica**, es algo que emerge, es la raíz de la competencia básica, el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Hay cuatro atributos en que reparamos cuando tratamos de identificar el lugar donde se hallan las comunidades emergentes: Ruggles et al (1999).

**Las comunidades de práctica (11)** son equipos auto-organizados, iniciados por empleados que se comunican en razón a que comparten prácticas laborales, emergen, son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimiento y existe el saber hacer las cosas. Se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas. Tienen un lenguaje y uso propios de la tecnología que surgen del hecho de trabajar juntos en ciertos contextos. Requieren de saber todos lo mismo que los demás miembros, para aprovechar sus conocimientos prácticos. Permiten alcanzar el más alto nivel de conocimientos y de competencia en las organizaciones. Son cajas de resonancia, como difusoras del conocimiento. Requieren de retos que atraigan a las personas y estimulen su curiosidad natural y profesional. Necesitan reconocimiento de los logros obtenidos y de espacios para que se reúnan y dispongan de

elementos mínimos. Pueden y deben conformar redes de conocimientos y espacios virtuales.

**Una memoria organizacional**, con base en Muñoz-Seca et al (2003), requiere complementar las bases de datos existentes, con una base de datos de documentos, para capturar la información documental relevante. Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales, se genera valor agregado a las organizaciones, lo cual reduce según Nonaka et al (1999), el costo de aprendizaje, se extiende a menudo para incluir también propiedad intelectual como patentes, marcas de fábrica, derechos de propiedad literaria, entre otras.

**La memoria organizacional (12)**, se fundamenta en el conocimiento, aumenta, cuando aumenta el conocimiento percipicional de las personas, que se debe incorporar a una infraestructura física, transformándolo, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento, para lo cual es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementando las bases de datos existentes con una base de datos de documentos y por tanto, se nutre del conocimiento pasado, por tanto es necesario establecer la continuidad interna y externa, y tener la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas, incluye propiedad intelectual como patentes, marcas, propiedad intelectual y es necesaria la depuración, limpieza y actualización de contenidos.

Permite afrontar la crisis del vacío de conocimiento, cuando se van los empleados, sirve para realizar el inventario de los recursos disponibles y cómo acceder a ellos. Por tanto requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo, la arquitectura tecnológica, debe abarcar escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, Web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Internet y comunidades virtuales. Se necesita generar una apertura organizacional, que facilite la comunicación en todos los sentidos, facilitar la difusión permanente de los conocimientos.

## **SUJETOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Los sujetos del aprendizaje, son (13): individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.



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

El aprendizaje, por tanto, es personal, ya que como hemos visto se origina y reside en las personas. Nonaka y Takeuchi (1999), consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno al contacto con los hechos y su inherencia con la realidad, genera un conocimiento personal, que se fortalece al compartirlo con los demás.

**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 trabajo colaborativo, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Es una instancia que permite, según López (2003), 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.

**El aprendizaje organizacional**, se produce como consecuencia del aprendizaje personal, sólo la intervención de los agentes, propone Muñoz-Seca, puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender. Las organizaciones aprenden en un sentido más degenerado, en el que hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común, en combinación con el conocimiento individual.

En las organizaciones, esto significa poder aumentar nuestras capacidades, no solamente acelerando la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también, acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados.

**El aprendizaje inter-organizacional** se da en equipos de organizaciones de un corporativo,

mucha gente habla sobre ella, 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).

## **CULTURA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**La cultura organizacional** es la conciencia colectiva (14) que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando. Las sub-variable de la cultura organizacional son: el concepto de hombre que tiene el líder de la organización, el sistema cultural, y el clima organizacional.

**La cultura de una organización orientada al aprendizaje**, en palabras de Choo (1999), está formada por un conjunto de técnicas e instrumentos, que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, los cuales, constituyen en su conjunto, el "know how" de la organización, basado en conocimiento técnico muy concreto, susceptible de ser motivo de patentes de fabricación, así como, elementos intangibles que caracterizan de forma clara a una organización.

**La cultura para el aprendizaje organizacional**, se caracteriza (15) por que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual. Es el diálogo, el eje articulador, requiere de una ideología que capte auténticamente lo que creen los integrantes de la organización. Requiere de una gran capacidad de adaptación, las prácticas cotidianas deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos a través de símbolos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.

Los valores y la cultura de las personas y de la organización (el ser), para la innovación, ¿hacia a dónde vamos?, se compone de ideales, intereses, sentido de identidad con el equipo y viceversa. La dignidad y el respeto, la justicia y los miembros del equipo, también deben movilizar el conocimiento tácito de las personas externas, a través de interacciones sociales Nonaka, *et al.* (1999).

**El clima organizacional para el aprendizaje**, esta compuesto de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo, para desarrollar su potencial de aprendizaje. Para Gold (1994), las formas en que estas variables pueden bloquear el aprendizaje, afectarán en la medida en que la identificación, definición, medida y adaptación de las variables que componen el clima de aprendizaje de las organizaciones, representen una contribución importante para convertirse en una organización que aprende.

**El concepto de hombre organización** para el aprendizaje se caracteriza por exigir que sepa aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente, en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía., considerar al hombre como una inversión rentable por lo cual es necesario definir un conjunto de conceptos importantes, tácitos, explícitos, virtuales, adquiridos o transmitidos de la organización. Finalmente exige la definición de criterios aplicados a los procesos de gestión humana, reclutamiento, selección, inducción, promoción, nivelación, jubilación, y retiro personal.

## CONCLUSIONES

Es evidente, que las organizaciones pueden y deben beber de las diez (10) fuentes del aprendizaje organizacional, también es necesario reconocer que hay tendencias muy definidas en las tres clases de conocimientos en las organizaciones: tácito, explícito y virtual. Mientras que las organizaciones occidentales tienden a enfatizar el conocimiento explícito, las japonesas dan mayor importancia al conocimiento tácito.

La noción de competencia en su acepción organizativa, nos lleva a centrarnos en la identificación de capacidades colectivas, que permiten sacar provecho a las marcas, los espacios, el prestigio, y otros recursos. Sin el reconocimiento de estas capacidades, una organización difícilmente puede ser competente; podrá contar con gente formada, con pericias, con contactos o con redes valiosas, pero éstos, de por sí, no se traducen en ventajas competitivas, si la organización no sabe que los tiene o no sabe cómo utilizarlos.

Las comunidades de aprendizaje, se deben impulsar en las organizaciones para conservar las redes del conocimiento. El valor del conocimiento, se manifiesta a través de las interacciones humanas y de la red que las mueven; el conocimiento se mueve a través de estas redes constituidas por cientos de personas, que en últimas conectan a otras miles tanto adentro como afuera de la organización. Es necesario en la conformación de comunidades de aprendizaje, fortalecer los ambientes de aprendizaje; por lo tanto, la clave está en la implementación del ambiente, donde se suceden los procesos de una organización. En este sentido, existen algunos aspectos importantes para la generación del conocimiento y la incorporación de conocimiento nuevo.

También es evidente, que cuando la persona la acepta, elige compaginar sus intereses personales, con los intereses de esa organización. De esta manera, la construcción de una visión compartida, se convierte en la mayor aspiración de lo que hace el líder de una organización, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que alcanzara alguna grandeza sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. Cuando hay una visión genuina (algo que es totalmente opuesto a "formulación de visión"), la gente no sobresale ni aprende, porque se lo ordenen sino porque lo desea.

Las comunidades de práctica exigen que ya no podemos confiarnos en la ventaja competitiva de los conocimientos. La tecnología viaja con una rapidez increíble, la única ventaja real que tienen los Estados Unidos, tal vez para los próximos 30 o 40 años, es la abundancia de algo que no se puede crear de la noche a la mañana: personas que trabajan con el conocimiento.

Por consiguiente, el concepto de las comunidades de práctica se refiere a una parte importante del conocimiento de los individuos como integrantes de la organización, donde el conocimiento se dinamiza a través de procesos educativos, la interacción con el trabajo y las relaciones con el medio, creando habilidades y respuestas que no provienen del aula, sino, que se desarrollan con el tiempo y la interacción social.

Podemos observar cuatro sujetos del aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende

es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el equipo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma.

Cada uno de los sujetos de aprendizaje, se ve mutuamente influenciado por lo que sucede en los otros niveles, para aclarar lo antedicho pensemos, por ejemplo, en una orquesta de cámara. Cada uno de los integrantes, tiene que contar con habilidades para trabajar en equipo, discutir interpretaciones y, tal vez, liderar rotativamente. Además, algunos tendrán habilidades para tocar el violín y otros la viola; algunos serán más hábiles en las relaciones con la prensa y otros en administrar el tiempo en los ensayos; algunos serán diestros en elegir el repertorio de acuerdo con el estilo del equipo, y otros en dar contención emocional a los demás antes de los conciertos.

El aprendizaje individual, se orienta a 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. De esta manera, la capacidad de los individuos de afrontar situaciones o de crear.

El 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 equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos.

El aprendizaje organizacional, debe ser visto desde un pensamiento sistémico; es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que, afectan el proceso de aprendizaje. 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.

La cultura debe contribuir a derrumbar los egoísmos entre las personas y las secciones de la organización, para que, al compartir de forma libre y desinteresada, los conocimientos adquiridos nutran a toda la organización con el saber generado de forma individual, y se dé el salto al saber colectivo.

El rol que cumple la cultura organizacional en el proceso de aprendizaje, como lo vimos en el desarrollo del trabajo, es un conjunto de estructuras particulares y propias de una organización, con significado para las personas que la conforman y sobre las cuales se apoyan para interpretar la naturaleza de su entorno laboral y su interrelación en el trabajo.

Uno de los dilemas más importantes dentro de esta cultura particular, que debe resolver la organización para basar su éxito en el aprendizaje colectivo, es definir cómo puede establecer el entorno favorable, para el aprendizaje de todos sus miembros y que así, se transformen continuamente, con el fin de satisfacer las exigencias constantes del medio en que se desenvuelven.

Hoy es posible aprender, dentro de la organización o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento; infortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder.

Debemos concebir el clima de aprendizaje compuesto de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje.

Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia, y no sólo, con palabras y folletos, sino, con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy probable, que si la alta gerencia, utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros.

La necesidad de flexibilidad es una consecuencia lógica del planteamiento que estamos realizando; hasta el punto de que si la dirección general de la organización no está convencida de que ésta sea una estructura natural para la misma, las ideas de la gestión del conocimiento poco le aportarán a la mejora de la organización.

Las redes, los sistemas y las relaciones han tomado el lugar de los procedimientos rígidos y de los protocolos estrictos en el desarrollo del trabajo. En esta clase de ambiente, se ejerce el control a través del conocimiento y la pérdida del mismo, puede causar un daño permanente a una organización.

La tendencia hacia organizaciones, con poco personal también ha contribuido a intensificar el interés por el conocimiento, sobre la base del principio de que realmente se entiende el valor de algo, una vez que se lo ha perdido.

Es necesario destacar, que para lograr el máximo beneficio de la creación del conocimiento en la organización, se debe generar una cultura que propicie el compromiso de todas las personas, con ser cuidadosas en la observación de los hechos que suceden, analizarlos y sacar conclusiones que permitan establecer patrones o referentes que, a través del aprendizaje individual y colectivo, ayuden a solucionar situaciones similares en el futuro.

Esta cultura, igualmente debe contribuir a derrumbar los egoísmos entre las personas y las secciones de la organización, para que al compartir de forma libre y desinteresada los conocimientos adquiridos, nutran a toda la organización con el saber generado de forma individual, y se dé, el salto al saber colectivo como lo propone Nonaka *et al.* (1999).

### Anexo 1

3.- Gore (1998); Argyris, C. & Schön, S. (1978); Argyris (1999); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Isikawa (2001); Nonaka *et al.* (1999); Rugles (2000); Fuir (2002); Chao (1998); Kleiner (2000); Norman *et al.* (2002) Peluffo *et al.* (2004); Wagner (2002); Méndez (2004), Senge (2002, 2003); Palacio (2000), López (1996), Davenport (2001), Jeffrey (1994), Muñoz-Seca (2003); Crossan, M. M. & Guatto, T. (1996); Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999); De Souza *et al.* (2002); Garvin, D. (2000); March, J. G. (1991); Zenick, Nick, 1999; Schein (1990); Krogh, Ichijo y Nonaka (2000); Miller y Cangelotti (1965); McDermott (2000); . Shón (1992); Kono (1998); Wenger y Snyder (1998); McDermott (2000); Fiol y Lyles (1985).

4.- Choo (1999:1-29); Gore (1998); Argyris (1999); Muñoz-seca *et al.* (2003); Nonaka *et al.* (1999); Rugles (2000); Fuir (2002); Kleiner (2000) Norman *et al.* (2002) Peluffo *et al.* (2004); Wagner (2002); Méndez (2004); Garzón (2005).

5.- Krogh, *et al.*, (2001:123); Etkin J (1999); Nonaka y Takeuchi (1999); Polanyi (Dixón (2001)); Cutcher – Gershenfeld (2000).

6.-Vargas, 2002; Prieto *et al.*, (2004); March (1991); Slater y Narver, 1995; Vera y Crossan, 2000); Knight, (1999); Drucker (2002); Choo (1999); Valdés (2002); Quintero *et al.*, (2003); Beazley, (2003); Senge (2002); Atkin, (2003); Thurbin *et al.*, (2004); Gold (1994); Argyris (1999); Weick (1995); Schein; Medina *et al.* (1996); Mister (1999); Beer, 1972; Duncan y Weiss, 1979; Thompson y Hunt, 1996; Papert, (1980); Schön, (1983); Sotaquirá *et al.* (2001); Ruggles *et al.* (1999); Fruin (1996); Etkin (2003); Peluffo *et al.* (2002); Thurbin, (1994); Muñoz-Seca (2003); Nonaka *et al.* (1999); Prieto (2004); Knight, (1999); Davenport (2001); Senge (2002); Peluffo (2002); Gore (1998); Kleiner (2000).

7.-Prieto *et al.* (2004); Palacio (2000); Senge (2002); Argyris (1999); Polanyi (1966); Peluffo *et al.* (2002); Hawkins, (1994); Boyatzis, (1982); Hornby y Thomas (1989); Woodruffe (1992); Quintero *et al.* (2003); Bogoya (2000); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Krogh *et al.* (2001); Meister (1999); Drucker (2002); Nonaka *et al.* (1999); Krogh *et al.* (2001); Medina *et al.* (1996); Argyris y Schon en 1978; Hedberg, 1981; Hedberg, Nystrom y Starbuck, 1976; Thurbin (1994); Senge (2003); Hamel y Parlad (1994); Choo (1999); Ruggles *et al.* (1999),

8.- Fiol y Lyles (1985); Cohen y Levinthal (1990); Baudrillard (1993); Thurbin (1994); Gold (1994); Gore (1998); Ruggles *et al.* (1999) Nonaka *et al.* (1999); Meister (2000); Palacios (2000); Senge (2002); Drucker (2002); Peluffo *et al.* (2002); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Beazley *et al.* (2003); Quintero *et al.* (2003); Prieto *et al.* (2004).

9.- Gold (1994); Medina *et al.* (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka *et al.* (1999); Palacios (2000); Krogh *et al.* (2001); Peluffo *et al.* (2002); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Quintero *et al.* (2003).

10.- Thurbin (1994); Gold (1994); Medina *et al.* (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka *et al.* (1999); Palacios (2000); Krogh *et al.* (2001); Peluffo *et al.* (2002); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Quintero *et al.* (2003).

11.- Thurbin (1994); Gold (1994); Medina *et al.* (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka *et al.* (1999); Choo (1999); Ruggles *et al.* (1999); Palacios (2000); Krogh *et al.* (2001); Peluffo *et al.* (2002); Drucker (2002); Senge (2002); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Beazly *et al.* (2003); Quintero *et al.* (2003).

12.- Thurbin (1994); Gold (1994); Medina *et al.* (1996); Gore (1998); Meister (1999); Nonaka *et al.* (1999); Choo (1999); Ruggles *et al.* (1999); Palacios (2000); Krogh *et al.* (2001); Peluffo *et al.* (2002); Drucker (2002); Senge (2002); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Beazly *et al.* (2003); Quintero *et al.* (2003).

13.- Argyris (1999); Senge (2002); Nonaka *et al.* (1999); Maturana (2003); Kofman y Senge (1993); Medina *et al.* (1996); Fruin (1996); Prieto *et al.* (2004); Palacios (2000); Kolb (1995); Hedberg, 1981; Fiol y Lyles, 1985; Kim, 1993 y Fiol, 1994; Krogh, *et al.*, (2001); Drucker (2002); Thurbin (1999); Choo (1999); Muñoz-Seca *et al.* (2003); Gold (1994); Pedler *et al.* (1988); Finegold y Soskice (1988); Hall (1986); Matsushita (1979); Bandura (1977); Gist,



(1987); Conger y Kanungo, (1988); Revans (1984); Meister (1999).

14.- Mendez (2005) Schein (1993) ; Choo(1999) ; Argyris(1999) ; Nonaka et al (1999) ; Senge (2002), Etkin (2003) ; Quintero(2003) ; Thurbin, (1994) ; Hurbin (1996); Muñoz-Seca, (2003); Davenport, *et al.* (2001); Gold (1994); López, (2003); Fiol y Lyles (1985); Dixon, (1994); Diamond, 1986; Harung y Harung, 1995; Argyris y Schon, 1978; McGill y Slocum, 1993.

15.- Schein (1993) ; Choo(1999) ; Argyris(1999) ; Nonaka et al (1999) ; Senge (2002), Etkin (2003) ; Mendez (2003); Quintero(2003).

## BIBLIOGRAFIA

>Akgün, A. E., Lynn, G. S. & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56 (7), 839-868.

>Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

>Argyris, Chris, 1999, *Sobre el aprendizaje organizacional*, México D.F., Editorial Oxford Press.

>Bandura, A. (1965). Vicarious processes: A case of no-trial learning. En L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 1-55). New York: Academic Press.

>Bandura, A. (1969). Social-learning-theory of identificatory processes. En D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 213-262). Chicago: Rand McNally.

>Bandura, A. (1976). Social learning perspective on behavior change. En A. Burton (Ed.), *What makes behavior change possible?* (pp. 34-57). Nueva York: Brunner/Mazel.

>Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

>Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.

>Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 464-469.

>Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

>Bandura, A. (1991). Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanisms. En R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 38 (pp. 69-164). Lincoln: University of Nebraska Press.

>Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

>Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

>Bandura, A., Jeffery, R. W. & Bachicha, D. L. (1974). Analysis of memory codes and cumulative rehearsal in observational learning. *Journal of Research and Personality*, 7, 295-305.

>Bandura, A., Ross, D. & Ross, S. A. (1963). A comparative test of the status, envy, social power, and secondary reinforcement theories of identificatory learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 527-534.

>Broad, Mary L. *Managing the Organizational Learning Transfer System: A Model and Case Study*. En *Advances in Development Human Resources*. No. 8, 2000.

>Brontis, Nick, 2000, *La gestión humana y el aprendizaje organizacional*, Intellectual capital, MC Master University, Canadá.

>Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 175-203.

>Castañeda Zapata, D. I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 23-33.

>Choo Chu, Wein, 1998, *La organización inteligente*, Editorial Oxford Press, México D.F.

>Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087-1105.

>Crossan, M. M. & Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 107-112.



- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. y Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal for Organizational Analysis*, 3, 337-360.
- Cyert, R. & March, J. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davenport, Thomas et al., (2001) *Conocimiento en acción*, Brasil, Editorial Prentice Hall.
- Dorothy, Leonard et al., 2000, "Poner a trabajar todo el cerebro de la organización", en: *Harvard Business Review*, Editorial Deusto Madrid.
- Drucker, Peter, 1960, *La gerencia de empresas*, Editorial Suramericana.
- Drucker, Peter, 1977, *El empresario de la nueva era*, Editorial Continental S.A., México.
- Drucker, Peter, 1986, *La innovación y el empresario innovador. Principios y prácticas*, Editorial Suramericana S.A., Buenos Aires.
- Drucker, Peter, 1992, *Gerencia para el futuro, el decenio de los noventa y más allá*, Editorial Norma, Bogotá D.C., Colombia.
- Drucker, Peter, 1994, "The age of social transformation", en: *The Atlantic Monthly*, noviembre, (53-80).
- Drucker, Peter, 2000, "La disciplina de la innovación", en: *Harvard Business Review*, Editorial Deusto Madrid.
- Drucker, Peter, 2002, *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá D.C. Editorial Norma.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational learning debates: Past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 783-796.
- Easterby-Smith, M., Snell, R. & Gherardi, S. (1998). Organizational learning: Diverging communities of practice? *Management Learning*, 29, 259-272.
- Etkin, Jorge R., 2003, *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, México D.F., Editorial Oxford Press.
- Garvin, D. (2000) *Crear una Organización que Aprende*. en *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review.
- Gherardi, S. (1999). Learning is problem driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, Gibson, Ivancevich, Donnelly Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, Mc. Graw Hill, Decima edición 2001, Santiago, Chile.
- Gioia, D. A. & Sims, H. P. (1986). Introduction: Social cognition in organizations. En H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.) *The thinking organization: The dynamics of organizational social cognition* (pp. 1-1).
- Gold, Jeffrey, 1994, "La empresa basada en el conocimiento", en: *Replantarse la empresa*, Madrid, Editorial Folio, Financial Times.
- Gore, Ernesto, 1998, *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*, España. Editorial Granica.
- Hall B. (2001). *Claves para Embarcarse en el Aprendizaje Electrónico*. Gestión, Volumen 4, No 5.
- Handy, Charles: *Managing the Dream*, Portland, Oregon; Productivity Press, 1995.
- Harrington, H.J., 1991, *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, and Competitive*, New York, Ed. McGraw Hill, USA.
- Harris, M. B. & Evans, R. C. (1973). Models and creativity. *Psychological Reports*, 33, 763-769.
- Hedberg, G. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*. Handbook of Organizational Design. Oxford University Press.
- Herreros de las Cuevas, Carlos, 2002, *Aprendizaje, cambio y cultura*, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Hilgard, E. R. (1980). Consciousness in contemporary psychology. *Annual Review of Psychology*, 31.

- >Hogarth, R. (2001). *Educating intuition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- >Huff, A. S. (1990). Mapping strategic thought. En A. S. Huff (Ed.), *Mapping strategic thought* (pp. 11-49). Chichester, UK: Wiley.
- >Jalil Gilbrán, G., 2002, *Teoría del conocimiento y aprendizaje organizacional*, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- >Kellner, Art, 2000, *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*, México D.F., Oxford Press.
- >Kellner, Art, 2003, *who really matters the Core Group Theory of Power Privilege on Success*, Electronic resource.
- >Kim, D. (1993) *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning*. Tesis Doctoral. MIT.
- >Kleysen, R. F. & Dyck, B. (2001). Cumulating knowledge: An elaboration and extension of Crossan, Lane and White's framework for organizational learning. Best Paper Proceedings 4th International Conference for Organizational Learning and Knowledge Management, London, Ontario (Canadá).
- >Klimecki, R. & Lasseleben, H. (1998). Modes of organizational learning: Indications from an empirical study. *Management Learning*, 29, 405-30.
- >Kolb, David, Rubin, Irwin M, McIntyre, James M. *Psicología de las Organizaciones. Experiencias*, Prentice may Hispanoamericana, Cap. 2, *Aprendizaje y solución de problemas*.
- >Lahteenmaki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 12, 113-129.
- >Larson, J. R. & Christensen, C. (1993). Groups as problem-solving unities: Toward a new meaning of social cognition. *British Journal of Social Psychology*, 32, 5-30.
- >Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dick, B. & Kleysen, R. (2005). The politics of organizational learning: Integrating power into de 4I framework. *Academy of Management Review*, 30 (1), 180-191.
- >López, Carlos, 2003, *Aprendizaje organizacional*, en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- >Maier, G., Prange, C. & Rosenstiel, L. V. (2003). Psychological perspectives of organizational learning. En M. Dierkes, A. Berthoin, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- >March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71- March, J. Y Olsen J. (1976) *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. J.P. Eds.
- >Marín, Henry M., 1998, *Organización de aprendizaje, cultura y cambio*, Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- >Marín, Lucas, 2002, *La comunicación en la empresa*, [www.dorishcomunicaion.com](http://www.dorishcomunicaion.com)
- >Mayo, Andrew et al., 2003, *Las organizaciones que aprenden (The power of Learning)*, Madrid, Editorial Gestión 2000.
- >Medina Salgado, César et al., 1996, "El aprendizaje organizacional: estado del arte hacia el tercer milenio", UAM, Azcapotzalco, México D.F., en: *Revista Gestión y Estrategia*, No 10, Edición aniversario.
- >Meister, Jeanne, 1999, *Universidades empresariales*, Bogotá D.C., Editorial McGraw Hill.
- >Muñoz-Seca, Beatriz et al., 2003, *Del buen hacer y el buen pensar*, Madrid, Editorial McGraw Hill.
- >Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*; Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford University Press.
- >Palacios Maldonado, Margarito, 2000, "Organizational Learning Concept, Process and Strategic", *Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, México D.F.
- >Peluffo, Martha et al., 2002, *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile, Editorial ILPES.

- Poell Rob F. Van Der Krogt ferd. Lin Program Creatiom in Work Organizations, en Human Resource Development Review, Vol 2 No. 3 September 2003, on the organization Chart. S Francisco: Jossey – Bass.
- Prieto, Isabel et al., 2004, “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos”, en: Revista Latinoamericana de Administración, Cladea, No 32, pp. 47-75.
- Quintero, Álvaro et al., 2003, La empresa que educa, trabajo de grado de Maestría en Educación, Universidad de la Sabana, Bogotá D.C.
- Reed, S. K. (1982). Cognition: Theory and applications. Belmont, CA: Wadsworth.
- Rosenthal, T. L. & Zimmerman, B. J. (1978). Social learning and cognition. New York: Academic Press.
- Ruggles, Rudy et al., 1999, La ventaja del conocimiento, México, Editorial CECSA.
- Rummler G.A, Branche A. P. (1995) Improving Performance : How to Manage The White Space.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2002) Escuelas que aprenden. Norma.
- Senge, Peter, 2000, La danza del cambio, Bogotá D.C., Editorial Norma.
- Senge, Peter, 2002, La quinta disciplina, Bogotó D.C., Editorial Norma.
- Senge, Peter, 2003, El aprendizaje organizacional en el siglo XXI, Conferencia impartida en Buenos Aires, MIT (traducción libre).
- Sotaquira, Ricardo et al., 2001, Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional, UNAB, Univalle, Bogotá D.C.
- Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2004). New service development through the lens of organizational learning: evidence from longitudinal case studies. Journal of Business Research, 57, 1074-1084.
- Sweringa, J. Y Wierdsma, A. (1995) La Organización que Aprende. Addison-Wesley.
- Thurbin, Patrick, 1994, La empresa capaz de aprender, Madrid, Biblioteca de la Empresa Folio, Financial Times.
- Valdes, Luigi, Conocimiento es futuro, Hacia la sexta generación de los procesos de calidad, CCTC, CONCAMIN, FUNTEC, Segunda edición México, 1995.
- Virkkunen, J., & Kuuti, K. (2000). Understanding organizational learning by focusing on activity systems. Accounting, Management and Information Technologies, 10, 291-319.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zenick, Nick, 1999, “Diez años del aprendizaje organizacional”, MIT, SLOAN Management Review.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. British Journal of Management.

Recibido: 14/12/07  
Aceptado: 04/06/08