

**EL APRENDIZAJE Y DES APRENDIZAJE EN UNA ORGANIZACIÓN: UNA
HERRAMIENTA EN UN MUNDO GLOBAL**

Ensayo

PRESENTADO POR:

LUZ ANDREA RODRIGUEZ PRIETO

d4009756



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C.

2016

**EL APRENDIZAJE Y DES APRENDIZAJE EN UNA ORGANIZACIÓN: UNA
HERRAMIENTA EN UN MUNDO GLOBAL**

Ensayo

PRESENTADO POR:

LUZ ANDREA RODRIGUEZ PRIETO

Cd 4009756

Asesor Temático:

LAITY ALVINZY VELASQUEZ FANDINO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C

2016

INTRODUCCION

Las empresas en la actualidad están direccionando sus recursos no solo al logro de objetivos y nuevas tecnologías, lo hacen también al desarrollo integral del recurso humano, con el fin de tener una empresa sólida y generar capital intelectual y renovable dentro de la misma, con capacidad competitiva para desafiar en el mercado global. El mercado ha cambiado nos encontramos en un nuevo esquema global, donde el panorama administrativo, comercial y gerencial debe transformarse para competir ya que solo los más fuertes pueden sobrevivir y sobresalir. Es importante entender entonces, que el desarrollo de capacidades hace más fuerte a la persona, pero de igual manera a la organización.

El aprendizaje para la empresa es una ventaja competitiva que apalancada por la tecnología ha hecho que las organizaciones sean inteligentes y que se desarrollen y adapten de acuerdo al mundo globalizado de hoy, sin embargo esta ventaja solo puede darse si la organización plantea estrategias y modelos de aprendizaje que lleguen a todos los miembros.

A pesar de ser este un concepto relativamente nuevo, no deja de ser una realidad organizacional, pues es la herramienta que le permite a las organizaciones encontrar soluciones y fortalezas en sí mismas, permitiéndoles ser competentes acordes con las compañías globales e inteligentes que actualmente absorben el mercado internacional y nos direccionan a un nuevo mundo.

Es así como, como el desarrollo del aprendizaje y des aprendizaje organizacional permite identificar formas de un modelo de capacitación que le permita a las empresas aprender y desaprender. Los resultados pueden aplicarse en cada empresa, a medida que sea importante amplificar las habilidades y destrezas de los empleados, haciendo más sólida la estructura organizacional.

El objetivo de este trabajo, es exponer que el aprendizaje constituye para las empresas una herramienta que genera ventaja competitiva en el ámbito global. Para tales efectos, desarrollaremos tres capítulos así:

1. Descripción de los elementos del aprendizaje organizacional
2. Antecedentes del concepto de aprendizaje aplicado a la gestión empresarial
3. Teoría del aprendizaje organización actual

1. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

a. Definición de aprendizaje organizacional

Una organización que aprende es aquella que facilita y estimula la transformación continua, logrando los retos requeridos por el entorno. Donde no solo se adquiere nueva información, sino que se vuelve una actividad social expresada en varias instancias, tales como: desarrollando información, habilidades, sistemas, mecanismos y procesos. Estos se utilizan para mejorar continuamente las capacidades de las personas que trabajan con o para ella, y también mejorar colectivamente, el conocimiento de la organización para lograr resultados sostenibles – para ellos y las comunidades en las que participan.

Estas organizaciones tienen características claras donde se estimula el sentido de la responsabilidad, confianza, creatividad, flexibilidad, sentido de pertenencia y compromiso. Los objetivos identifican oportunidades y problemas donde se utiliza de forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades. Se estimula el aprendizaje colaborativo, que permite analizar, comprender, sintetizar y aplicar la información que se maneja en la organización.

La importancia del aprendizaje organizacional se ve reflejada en los estudios e investigaciones que ha generado, pues se convirtió en una ventaja competitiva de dimensiones insospechadas, ya que las empresas se sustentan en las capacidades y conocimientos de los empleados y en sus recursos físicos. De esta manera las empresas se vieron obligadas a diseñar sistemas y estructuras capaces de incluir y proyectar el flujo de conocimientos. Debido a que los conocimientos residen en los individuos y diferentes grupos de convivencia de la empresa, siendo este un elemento crucial, lo que obligó a pensar que los empleados deben estar implicados en la toma de decisiones.

Las empresas tiene el potencial de creación, difusión, y utilización del conocimiento mediante flujos de conocimiento que permiten transformar y

evolucionar las memorias organizaciones para actuar de manera intencional con el fin de transformar y adaptarse al entorno.

b. Importancia del des - aprendizaje organizacional

Así como es importante conocer y desarrollar el conocimiento organizacional, también es importante dejar de lado aquellos conocimientos improductivos para la empresa y para el individuo, pues estos siguen formando una estructura improductiva y generan un conocimiento toxico que solo crea estructuras obsoletas que llevan a un mal aprendizaje y trasmisión del mismo hacia los otros grupos de convivencia, esto puede desencadenar que la organización continúe con conocimientos innecesarios e ineficientes, que pueden llevar al cierre de la compañía.

El des aprendizaje es tan importante como el aprendizaje, pues elimina conductas y conocimientos innecesarios debido a que también es un proceso de cambio en el que se evidencia la obsolescencia de elementos aprendidos y enseñados en la compañía sin evaluar la necesidad o el impacto de estos.

Con el fin de realzar la importancia de aprendizaje y des aprendizaje y como sustento a las teorías presentadas señalo los siguientes artículos, que permiten llegar a un punto de comprensión donde se ha estudiado y aplicado generando resultados que permiten advertir la importancia del aprendizaje y des aprendizaje organizacional.

c. El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones

El aprendizaje se puede configurar como una capacidad dinámica en relación iterativa con el conocimiento, lo que permite renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas, que respaldan la mejora en el resultado empresarial.

Existe un vínculo entre el aprendizaje y el rendimiento empresarial, para este fin se requiere su alineación como estrategia organizacional de aprendizaje, donde se definen los conocimientos a adquirir y como se realizara esta adquisición.

Las empresas poseen un sistema de alto aprendizaje inmerso dentro del modelo de alto rendimiento percibido. De manera que existe coherencia entre aprendizaje organizacional y factores de rendimiento. (Cardona Lopez, 2006)

Es necesario identificar estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples, lo que permite profundizar en cada trabajador y de esta manera diseñar y evaluar la formación que favorezca mayormente su aprendizaje, esto permite enfocarse en la capacitación necesaria ahorrando costos y garantizando el impacto deseado con las capacitaciones realizadas.

El estudio realizado por Jaramillo – Calderón en el área de gestión humana de Central Hidroeléctrica de Caldas reveló que menos del 60% de las personas que aplicaron la técnica de inteligencias múltiples tienen un nivel de desarrollo alto lo que obligo a plantear un modelo pedagógico con mayor desarrollo. Adicionalmente se observó que las preferencias por el estilo de aprendizaje teórico y pragmático presentaron mayor relevancia y el estilo de aprendizaje activó una priorización menor en el personal.

Teniendo en cuenta las teorías de estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples se puede apreciar que los empleados de la Central Hidroeléctrica de Caldas, aprenden de maneras diferentes, pues utilizan sus propios recursos cognitivos, afectivos y fisiológicos para procesar la información brindada por la empresa para ejecutar su rol.

Esta información se vuelve un insumo para coordinadores y jefes, quienes buscan adaptar su liderazgo e incentivar la comunicación, teniendo en cuenta los resultados.

Cuando una empresa logra caracterizar el personal facilita programas de formación y desarrollo con mayor impacto y este responde no solo a la demanda y al medio, también a las necesidades particulares de cada individuo.

Para evidenciar el modelo pedagógico que se ajusta más a las necesidades del área de Gestión Humana y Organizacional de la Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P (CHEC), era necesario conocer la estrategia de la empresa y el modelo

de gerenciamiento del talento humano, ya que este se convierte en un instrumento con mayor ajuste a la formación incluyendo las características identificadas de cada empleado, así como los objetivos empresariales. De manera que el modelo que más se ajusta está basada en el aprendizaje significativo, pues en esta se privilegia la experiencia previa de cada persona ajustando los contenidos a la realidad individual de acuerdo al rol desempeñado. (Jaramillo-Calderon, 2014)

Así mismo, según Salazar Rey las características de los procesos de gestión del aprendizaje organizacional, que se identifica en empresas de Sogamoso (Colombia), después de encuestaron 43 empresas objetos de estudio, En resumen las características de los procesos de gestión de aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, se centran en inducciones y capacitaciones centradas en los puestos de trabajo, adicionalmente en la solución específica de los problemas de la actividad empresarial. La forma de aprendizaje de los empleados se realiza por medio de autoaprendizaje y compartiendo experiencias o aprendizaje en equipo.

En el personal nuevo se tienen en cuenta las competencias personales, la evaluación de la gestión institucional, se realiza por medio de la medición de indicadores de gestión, teniendo en cuenta los resultados se toman decisiones y se hacen retroalimentaciones, se resalta la recompensa por el aprendizaje y desarrollo personal de empleados.

Se identifican algunos aspectos negativos tales como, que reina el tradicionalismo empresarial al cual deben apegarse con el cumplimiento y seguimiento de las normas y reglamentos. La imposición de superiores en las labores a desarrollar, otro de los factores que inciden negativamente es la falta de tiempo de los empleados para su formación personal.

Como aspecto positivo algunas empresas tienen flexibilidad en el trabajo y apoyo económico que le dan a empleados para recibir capacitaciones. No se evidencia un método para conservar o asegurar el conocimiento generado.

Grandes barreras en el aprendizaje organización son el apego a los reglamentos y procedimientos además la imposición de los supervisores, así como la actitud evasiva de las directivas, cambios constantes en la administración y falta de tiempo por mala planeación de producción o metas a lograr por la empresa.

Finalmente como aspecto positivo se encuentra que los empleados tienen mayor percepción para recibir capacitaciones, de manera que se facilita el intercambio de conocimiento, sin embargo este se presenta solo a nivel vertical, ya que horizontalmente no se presenta retroalimentación.

Como último aspecto negativo se resalta la disposición de recursos para formación no es constante, la ausencia de programas a largo plazo y de igual manera la disposición de tiempo, apoyadas en las falta de políticas empresariales que apoyen la formación y a la deficiente planeación de cargas laborales. (Salazar Rey, 2015)

2. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO DE APRENDIZAJE APLICADO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El concepto de aprendizaje organizacional apareció hace poco, pero tiene una larga tradición, la idea de organizaciones como sistemas de aprendizaje se planteó desde el siglo pasado, por medio de Frederick Taylor y su teoría de la administración científica, ya que el objetivo de esta teoría era el análisis de los puestos de trabajo y la forma en que este análisis se convierte en eficiencia organizacional (Taylor,1911, 111-121). El estudio de Max Weber (1925), sobre organización burocrática orientada a prestar una atención homogénea, justa y eficaz, que pueden catalogarse como la mejor forma que tiene la organización de aprender. Mayo, (1930-1940) con sus experimentos señaló la importancia de las relaciones humanas, la relevancia de tecnología al momento de comprender el comportamiento del individuo dentro de la organización, también se pueden catalogar como antecedes previos al estudio del aprendizaje organizacional. En los 50's el instituto Tavistock con sus investigaciones socio-técnicas desarrollaron

sistemas de producción no solo una organización tecnológica sino una organización social que contempla personas lo que hace este otro antecedente para nuestro estudio. A partir de este momento se empieza a prestar atención a las curvas de aprendizaje organizacional en esencia se comprende que a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo desempeñado disminuyen los errores. Sin embargo es en la década 60's con la aparición del libro "teoría de la organización" March y Simon, 1977, de Cyert y March y Cangelosi y Dill es cuando se trata el aprendizaje organizacional como concepto independiente por la literatura especializada. El análisis realizado por estos autores se centra en los procesos decisivos centrados por el marco cognoscitivo de quienes la toman.

En la década de los 70's y 80's se incrementa el interés en el estudio del aprendizaje organizacional; según Shrisvastava (1983) se desarrollaron diferentes perspectivas teóricas, que se resumen la conceptualización del aprendizaje organizacional como: proceso de adaptación, conjunto de significados compartidos, relación entre proceso y resultados, resultado de la experiencia institucional. Cyert y March,(1963) Perspectiva teórica que considera el aprendizaje organización como proceso teórico, se desarrolla un comportamiento de adaptación en la organización motivado por el entorno y de supervivencia y desarrollo de la misma. Cuando se cuenta con la capacidad de predecir los cambios son eficaces y serán estructuras adecuadas que permitan implementar estrategias que permitan realizar los cambios necesarios. Argyris y Schön, (1978) Perspectiva que considera el aprendizaje organización como conjunto de significados compartidos; este consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a miembros de la organización a ver y compartir la realidad organización y establecer las causales que se derivan de ella.

En los criterios facilitados por Jorge Ahumada:

Un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen el mismo entorno [...] Por medio de

los miembros de la compañía el conocimiento es distribuido por toda ella y a la vez se validan e integran los procedimientos de trabajo [...] Las horas de trabajo requeridas para completar una tarea decrece a medida que aumenta la experiencia o cantidad de horas en el trabajo realizado. (Jorge, 2001)

En los 90's se puso sobre la mesa el concepto teórico del aprendizaje organizacional con el libro de Peter Senge "La quinta disciplina" (1995), donde se reúne el estudio y la aplicación del ámbito académico y de investigación. Según Peter Senge el aprendizaje organizacional inicia en la comprensión de la organización y la relación entre todos sus componentes.

Senge planteó enunciados en los que aclara como se puede comprender el aprendizaje organizacional:

El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida Esta visión implica la creación de capacidades internas en la organización, adaptarse y enfrentar todo tipo de situaciones, agregando una ventaja competitiva necesarias para proyectarse en el tiempo. La experticia en los puestos de trabajo se vuelve una clave de éxito en la organización. (Senge, 1990)

1985 Fiol y Lyles, definieron aprendizaje organizacional como un proceso que direcciona el conocimiento y entendimiento a mejorar las acciones.

En 1996, Nonaka y Takeuchi define aprendizaje organizacional como procesado donde se amplifica el conocimiento creado por cada individuo, volviéndose parte del sistema de conocimientos de la organización.

1993 Stacey y Gore afirman el aprendizaje no es una técnica sino una actitud.

Peter Druker indica en uno de sus libros que las ventajas competitivas se basan en el conocimiento del individuo y el uso de este y donde el protagonista siempre será el trabajador.

A continuación podemos encontrar algunos artículos que nos permiten identificar como se ha desarrollado el concepto en Colombia y otros países y sectores de la industria.

a. Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: evidencias empíricas

El aprendizaje organizativo se considera una variable clave para explicar por qué algunas empresas obtienen mejores resultados que otras, se ha llegado a pensar que el aprendizaje organizacional puede ser la única ventaja competitiva sostenible a largo plazo, lo que hace necesario que las empresas busquen una vía para mantener y desarrollar un estrategia que perdure en el futuro garantizando un aprendizaje cada vez más claro, eficaz y detallado de acuerdo a la necesidad de las organizaciones.

De acuerdo al estudio presentado por este artículo se revela que los límites entre la gestión y el proceso de aprendizaje no están definidos conceptuales y claramente, lo que indica que los directivos tienen mayor relevancia de la que se ha planteado en las teorías relacionadas al tema. (Lopez Sanchez, 2008)

b. De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo

El concepto de aprendizaje organizativo ha evolucionado durante varias décadas, basados en un enfoque psicológico se considera que el aprendizaje se presenta cuando ocurre un cambio en la organización, o cuando ocurre un cambio en la conducta de la organización, en cualquiera de los dos casos el aprendizaje individual es el que eleva el aprendizaje organizacional, pues al tener un

conocimiento específico sumado a otros conocimientos específicos, la organización aprende y se desarrolla por medio de la transmisión de estos a los otros miembros de la organización, generando la integración a nivel grupal.

La organización que aprende puede definirse como aquella que es eficaz en el proceso de crear, adquirir y transferir el conocimiento, teniendo en cuenta que esto conlleva a modificar los comportamientos viejos y reflejar uno nuevo.

Durante los últimos años emergió el enfoque teórico correspondiente a, “**la organización ambidiestra**”, que propone un modelo que intenta reconciliar los objetivos conflictivos entre el aprendizaje de explotación y de exploración.

Aprendizaje de exploración se refiere a la adquisición de conocimientos novedosos para la organización que les permite evolucionar y adaptarse a los cambios de entorno.

Aprendizaje de explotación se refiere a la expansión de conocimientos que la organización ya posee, este es el aprendizaje que permite a la organización rentabilizar el conocimiento que posee y mejorar su eficiencia de forma gradual.

Debido a que ambos tipos de aprendizaje son importantes deben mantener el balance que les permite obtener conocimientos que les permitan competir con empresas en el futuro, y continuar con el conocimiento que les ha permitido mantenerse en el mercado.

Es importante mencionar que el liderazgo es el que lleva el aprendizaje organizacional de una organización que aprende a una organización ambidiestra. De manera que el papel directivo y gerencial es el que marca la diferencia permite la sinergia entre ambidiestra y desempeño, en los entornos más complejos y dinámicos es más relevante alcanzar la ambidiestra organizativa. (Lopez Zapata, 2012)

c. El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización

Cuando una organización incorpora nuevos aspectos, comportamientos y reacciones se traduce en un cambio organizacional, sin embargo no siempre aquellos aspectos incorporados son útiles para la organización, de manera que se hace necesario desaprender ciertos conocimientos antes de incorporar unos nuevos.

El aprendizaje organizacional implica tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica. Incorporando una perspectiva evolucionista y constructivista de la organización, ayudando a comprender mejor los procesos de cambio organizacional y los límites reales de estos cambios. (Ahumada Figueroa, 2002)

3. TEORIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIÓN ACTUAL

En consecuencia con los adelantos tecnológicos, la creciente competencia por recursos, y el gran reto que representa el mundo globalizado del hoy, se hacen necesarias organizaciones inteligentes, aquellas capaces de crear, desarrollar, difundir y explotar el conocimiento para incrementar la capacidad innovadora y competitiva (Palacios, 2000). Las organizaciones que sobrevivirán serán aquellas capaces de transformar información en conocimiento a través de procesos de aprendizaje dirigidos.

Según Peter Senge 1993, hay dos modelos de aprendizaje, el modelo americano que nos propone él mismo, y el modelo japonés de Ikujiro Nonaka, que pretenden impulsar las acciones necesarias para crear conocimiento organizacional.

El Modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi dado a conocer en 1995, representa una espiral y cuatro procesos de conversión del conocimiento y por tanto de

aprendizaje, de cómo los individuos pueden crear y transferir conocimiento. Estos procesos son:

- Socialización: De conocimiento tácito a tácito.
- Exteriorización: De conocimiento tácito a explícito.
- Combinación: De conocimiento explícito a explícito.
- Internalización: De conocimiento explícito a tácito.

Para Senge, combinando la teoría del aprendizaje organizacional y la teoría general de sistemas generó la formulación de la teoría la quinta disciplina. De acuerdo al autor la organización inteligente debe reconocer e identificar siete obstáculos en el aprendizaje y de esta manera diseñar una estrategia donde se desarrollen cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: Pensamiento Sistémico, Dominios personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida y, Aprendizaje en equipo.

Cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles:

- **Prácticas:** qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.

- **Principios:** ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo, “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.

- **Esencias:** el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina.

Modelo Oriental (empirismo): existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Esas cuatro formas constituyen el motor del proceso de creación del conocimiento

- **Socialización:** de tácito a tácito. Es compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

- **Exteriorización:** de tácito a explícito. Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

- **Combinación:** de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento.

- **Interiorización:** de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el «aprender haciendo».

El conocimiento de cada trabajador se crea y convierte de forma distinta, de manera que la socialización produce conocimiento armonizado. La exteriorización genera conocimiento conceptual, la combinación origina conocimiento sistémico, la interiorización crea conocimiento operacional, de esta manera el conocimiento organización se vuelve un proceso en espiral que inicial en el nivel individual y sigue hacia adelante pasando por la interacción de comunidades rompiendo fronteras de secciones, áreas, departamentos, y divisiones.

La organización tiene la obligación de facilitar el ambiente necesario para desarrollar el conocimiento y la experticia de los trabajadores.



Fuente Origen Grafica No I. "Del Conocimiento Tácito Al Explicito." *Aprender Para Mejorar: Una Guía Para Organizaciones Sociales*.

Existen cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional que permiten la espiral de conocimiento.

- **Intención.** La espiral de conocimiento es encauzada por la intención organizacional, que se define como la aspiración que una empresa tiene por alcanzar sus metas (estrategia).
- **Autonomía.** En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Una organización creadora de conocimiento que garantiza la autonomía también puede ser pensada como un «sistema auto poético» (que se crea a sí mismo).
- **Fluctuación y caos creativo.** Estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta hacia las señales del ambiente, pueden explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido

de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento. El caos se puede generar en forma natural o artificial por los directivos.

- **Redundancia.** Es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.

- **Variedad de requisitos.** Para maximizar la variedad, todas las personas de la organización deben contar con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posibles.

Podemos distinguir cuatro elementos en todo conocimiento:

- El sujeto que conoce
- El objeto conocido
- La operación misma de conocer
- El resultado objetivo, que corresponde a la información recogida acerca del objeto.

Podemos identificar varios **tipos de conocimiento** de los cuales es necesario conocer para la aplicación de modelos de aprendizaje.

Conocimiento sensible: captar un objeto por medio de los sentidos; como las imágenes captadas por medio de la vista, gracias a ella almacenamos en nuestra memoria las características de las cosas así como; colores, dimensiones, figuras.

Conocimiento conceptual: Representaciones invisibles inmateriales; pero universales y esenciales.

Conocimiento Holístico: La palabra holístico se refiere a totalidad en la intuición, intuir un objeto significa captarlo dentro un contexto, como un elemento de una totalidad sin estructuras ni límites definidos con claridad.

a. Estrategias para mejorar el aprendizaje organizacional

Una organización en aprendizaje continuo se ve obligado a desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento adaptable y prevea los cambios futuros en cuanto a procesos, productos y servicios. Estas capacidades detonan la renovación de la organización en todos los aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Habilidades indirectas relacionadas con las capacidades de aprendizaje son capacidad de dialogo, discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad para trabajar en equipo para aprender y desaprender. (Cruz, 2011)

- Existen tres estrategias que impulsan el aprendizaje:
 - o Estrategia de impulsar: impulso directivo
 - o Estrategia de cultivar: Gestoría de recursos humanos
 - o Estrategia de transformar: basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo.

Algunas estrategias que pueden llevar al aprendizaje en la organización pueden ser las siguientes:

- Creación de comités de aprendizaje
- Establecer mapas conceptuales
- Desarrollo de una cultura reflexiva
- Normas que fomentan la innovación
- Procesos de retroalimentación
- Establecer procesos de des aprendizaje
- Identificar y fomentar los facilitadores del aprendizaje organizacional
- Identifica y desechar las resistencias al aprendizaje organizacional
- La gerencia debe desarrollar un liderazgo transformador
- Lograr una visión y compartir objetivos
- Creación de programas de aprendizaje organizacional
- Administración de sistemas de información y conocimiento

- Establecer la planeación del aprendizaje organizacional
- Evaluación del aprendizaje organizacional
- Aplicación de las técnicas para enfrentar el cambio

a. Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI

El enfoque de recursos parte del supuesto de que la empresa está conformada por un conjunto heterogéneo de recursos que combinados la distinguen del resto de organizaciones. Ya que los recursos son valiosos, raros y difícilmente sustituibles o imitables, lo que hace parte de una ventaja competitiva sostenible.

El enfoque de capacidades dinámicas es una perspectiva basada en el conocimiento de la empresa, en la dotación de recursos de conocimiento de la empresa, en definir las tipologías de gestión del conocimiento y comprender que es el conocimiento, y en como este recurso puede gestionarse de mejor manera.

Las organizaciones deben usar, renovar y reconfigurar sus abanico de recursos para sostener las ventajas competitivas en entornos cambiantes lo que permite comprender la verdadera utilidad de las capacidades dinámicas de la organización.

Para la estrategia, planificación y administración se vuelve relevante la manera de abordar el análisis en el proceso de formulación de la estrategia y la creación de la ventaja competitiva como resultado un análisis interno de la compañía.

Es importante recalcar la importancia de poseer, controlar y desarrollar las capacidades dinámicas necesarias. Éstas permiten la creación de nuevos productos y responder a las cambiantes condiciones externas, entre las que se debe subrayar la capacidad de aprender y adaptarse.

Para que las empresas puedan lograr y mantener una ventaja competitiva mediante el desarrollo dinámico se varias capacidades mencionadas a continuación:

Capacidad para desarrollo de productos

Capacidad de innovaciones radicales

Capacidad de marketing

Capacidad de aprendizaje organizacional.

Capacidad de gestión del conocimiento.

Las capacidades dinámicas son un factor clave en la innovación y la optimización de recursos de manera estratégica y global en el futuro empresarial. (Vivas-Lopez, 2013)

Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales

Las organizaciones utilizan tres mecanismos para lograr ventajas sostenibles:

- Modos de producción orientados a incrementar la productividad.
- Mecanismos usados para disminuir costos de intercambio, a través de la eficiencia de procesos organizacionales.
- Mecanismos para acumular conocimientos específicos e idiosincrásico, este le permite a la compañía moldear un conjunto de capacidades esenciales que son difíciles de sustituir e imitar, por tanto de alto valor empresarial.

El análisis de los conceptos depende de la teoría en la que se fundamente dicho análisis, entre los cuales podemos encontrar aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional, la dirección empresarial, los elementos de comportamiento y estructuras organizacionales.

Las estructuras de competencia empresarial buscan diferenciarse por medio de mecanismos que les permitan cumplir sus tareas. Algunos de estos mecanismos tienen algunas particularidades tales como; dependen del contexto de la empresa,

corresponde a un trayectoria histórica de aprendizaje, al interior de la organización definen sus capacidades para generar conocimiento nuevo.

Los modelos de acción constituyen parte de la capacidad empresarial, ya que estos generan experiencias conocidas y compartidas en relación con lo que parece trabajar bien. Estos modelos no son solamente comportamentales, ya que se asumen como modelos de pauta las reglas y normas de lo que se puede hacer o como hacerse.

Otro aspecto a resaltar de los modelos de acción, es que se mantienen en la organización, ya sea dentro del individuo o dentro del grupo, algunos autores afirman que la cultura organizacional da sentido a la memoria colectiva, se considera que todo modelo de acción en la organización es recurrente o está construido sobre la posibilidad de su recurrencia.

Las rutinas complementan los vacíos que las reglas o procedimientos estándar estipulan. Cuando se rompe con un quehacer, y se incorpora uno nuevo es cuando la innovación aparece y genera nuevas rutinas y variaciones. De esta manera la empresa construye sus trayectorias de aprendizaje y entra en procesos de crecimiento endógeno y continuo y de esta manera construir capacidades para crear una ventaja sostenible para la empresa. (Aguilar Zambrano, 2005)

b. Aprendizaje organizacional, estrategia de negociación en la gerencia social

El aprendizaje organizacional genera una retroalimentación entre las personas que integran una organización, orientada por las actitudes tomadas ante una situación de conflicto, lo que permite aplicar correctivos acordes a las necesidades de la situación. Esto facilita la resolución de conflictos de forma sistemática y empática, ya que permite utilizar estrategias orientadas a solucionar problemas vistos desde varias perspectivas.

El aprendizaje organizacional y las técnicas de negociación son herramientas útiles en la búsqueda de nuevo conocimiento, lo cual facilita la generación de valor agregado al negocio, y de igual manera ayuda a generar, integrar y facilitar las

fuentes de información que generan nuevos enfoques, esto aporta herramientas de interacción para el equilibrio organizacional, mejorando el ambiente de trabajo y fortaleciendo el trabajo en equipo.

El aprendizaje organizacional como estrategia de negocio elevan el nivel de desarrollo organizacional tanto de la organización como de los empleados, lo que permite un enfoque constructivista orientado al equilibrio, de manera que permite lograr éxito en la gestión organizacional dentro del proceso de empoderamiento y desarrollo en gerencia social. (Garcia, 2012)

CONCLUSIONES

En este ensayo realizamos un viaje por medio de términos y elementos conceptuales que han sido objeto de implementación en la administración. Este ensayo permitió identificar investigaciones importantes sobre aprendizaje y des aprendizaje organizacional, que se han vuelto una herramienta que permite alcanzar la competitividad en las organizaciones. Sin embargo, cada organización debe adaptar su mejor estrategia de aprendizaje y des aprendizaje ya que cada organización es un ente, que se comporta como un organismo viviente y se adapta a las necesidades internas y del entorno. De tal manera es importante que cada empresa identifique su modelo de aprendizaje e implemente el de mayor eficacia, aquel que le suministre la información necesaria para la búsqueda de nuevos conocimientos, con el fin de ser una herramienta que se adapte a sus condiciones y logre que la empresa sea capaz de competir en el mundo globalizado actual.

A pesar de que existen varias teorías administrativas y que hace poco tiempo se menciona el término de aprendizaje organizacional, este ha evolucionado, y ha sido citado por autores como Frederick Taylor, Max Weber, Elton Mayo, instituto Tavistock, entre otros a través de las diferentes teorías, llevando a un irremediable conclusión, el aprendizaje organizacional es pilar de las empresas competitivas y es necesario que se gestione y se desarrolle.

En la actualidad el aprendizaje organizacional no solo es un concepto, ya es una teoría y por tanto un tema de estudio que permite implementar nuevos modelos de aprendizaje. Estos sin duda, se pueden aplicar a en las empresas y ser parte de la columna vertebral de la organización. En el momento actual, el mundo del mercado, el desarrollo tecnológico ha facilitado la capacidad de competir y hacer del conocimiento una ventaja competitiva que lleva la organización a un desarrollo sostenible, los conocimientos generados en este proceso tienen la capacidad de

volver su conocimiento uno de sus más grandes y valiosos capitales de la empresa.

Se puede decir que el aprendizaje organizacional crea una organización inteligente, esto hace obligatorio tener una cultura organizacional encaminada al cumplimiento de objetivos y metas, tanto organizacionales como individuales. Se hace necesario, gestionar el conocimiento, crear generar un liderazgo activo, que permita identificar cuando y como cambiar, generar nuevo conocimiento y de igual manera des-aprender reglas, procesos, conductas y otros, que no permiten continuar con la innovación.

Así mismo, por medio de la revisión bibliográfica realizada en este ensayo se puede identificar la importancia y evolución que ha tenido el aprendizaje y des aprendizaje. Se ha demostrado que el conocimiento adquirido por las empresas se vuelve parte de un capital intelectual invaluable para solucionar diferentes situaciones laborales diarias y futuras, haciendo de este un elemento necesario para innovar y para competir en este nuevo entorno global.

En consecuencia y con el desarrollo de la teoría administrativa, han generado nuevas teorías sobre elementos indispensables para el desarrollo de las empresas en el entorno global. Tales como el aprendizaje organizacional, de donde derivan ramas como la cultura organizacional, aprendizaje estratégico, planeación estratégica entre otras, cuyo objetivo es solo uno, obtener una mayor rentabilidad para la empresa, y adicionalmente lograr la sostenibilidad y estabilidad de la empresa en el mercado, adquiriendo mayor desarrollo tecnológico, comercial, laboral y por consiguiente mejorando todos aquellos que forman parte de su entorno económico.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar Zambrano, J.J. (2005). Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales. *Cuadernos de Administración*, 18(29), 87-102. [En línea]. [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922005000100005&lng=es&tlng=es

Ahumada Figueroa, L, (2002), El Aprendizaje Organizacional Desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología* 19(1), 139-148 [En línea][Consultado en , fecha : 13 de enero de 2016] Disponible en: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=264111110> ISSN 0716-8039

Cardona López, J.A, & Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 19(32), pág. 11-43. [En línea][Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01203592200600020002&lng=es&tlng=es

Chávez Hernández, N. & Torres Sanabria, G. (2012), La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Administer*, 19(21), pág.101-115. [En línea][Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169202792012000200007&lng=en&tlng=es)

García, D. Valles, L. (2012), Aprendizaje organizacional, estrategia de negociación en la gerencia social. *Multiciencias* [en línea] [Consultado en fecha: 20 de diciembre de 2015] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109020> ISSN 1317-2255)

Garzón Castrillón s.f, Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión.12(enero-diciembre) pag,126-132* [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3507/4926>

Grafica No I. s.a, s.f, "Del Conocimiento Tácito al Explicito." *Aprender Para Mejorar: Una Guía Para Organizaciones Sociales.* [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

http://gestrategica.org/guias/aprendizaje/como_a.html

Jaramillo-Calderón, M. Calderón-Hernández, G. Arias-Mosquera, L.I, (2014), Análisis y propuesta de un modelo pedagógico para el aprendizaje organizacional: central hidroeléctrica de caldas-chec. Entramado [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711008>> ISSN 1900-3803)

López Sánchez, J.A, Santos Vijande, M.L, & Trespalacios Gutiérrez, J.A. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: evidencias empíricas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), págs 81-107. [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01203592200800030005&lng=es&tlng=es “

López Zapata, E. García Muñia, F.E, & García Moreno, S.M, (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), págs. 11-37. [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922012000200002&lng=es&tlng=es

Ramírez Alonso, G. M, 2003, 1.2.4. Organizaciones que aprenden, obtenido en eumed.net, [en línea] [Consultado en fecha: 05 de enero de 2016] Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/566/Organizaciones%20que%20aprenden.htm>

Uribe García, J.I, Ortiz Quevedo, C.H. & Domínguez, J.A. (2011). La rentabilidad de la formación para el empleo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(43), pag 111-132. [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922011000200006&lng=es&tlng=es

Salazar Rey, J.F. Aponte Sánchez, H.E. González Millán, J.J, (2015), Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. XI(20), pag 19-36 [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

<http://redalyc.org/articulo.oa?id=409640743003>> ISSN 1900-5016)

Vivas-López, S. (2013), Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo xxi. *Cuadernos de Administración*, 26(47), págs: 119-139. [en línea] [Consultado en fecha: 04 de enero de 2016] Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922013000200006&lng=es&tlng