

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:  
APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL CONSTRUCTO**

**Autor: Rafael, García**  
[rafaelgarciaagg@gmail.com](mailto:rafaelgarciaagg@gmail.com)

**RESUMEN**

El presente artículo se formuló como una aproximación teórica del constructo aprendizaje organizacional, elaborada a partir de la revisión de un conjunto de trabajos documentales y empíricos, así como de las evidencias investigativas del autor en relación al tema. Se planteó como objetivo la preparación de un documento de consulta que pudiera ser utilizado por los interesados en el estudio del constructo, incluye en su contenido: la fundamentación, evolución dentro del pensamiento administrativo, enfoques y los niveles del aprendizaje dentro de las organizaciones; es considerado el corpus teórico necesario para iniciar su estudio y comprensión. El aprendizaje es un proceso cognitivo o social de creación y adquisición del conocimiento; este recurso primero se presenta en las personas; para luego, utilizando mecanismos de conversión, trasladarse a los grupos humanos y al stock de la organización; este proceso convierte el conocimiento tácito, subyacente en las personas, al conocimiento explícito que puede comunicarse y almacenarse; esto se logra propiciando las interacciones entre el personal a nivel de las dimensiones epistemológica y ontológica. El aprendizaje como parte de la función organizativa estuvo siempre presente en las escuelas del pensamiento administrativo aunque su reconocimiento formal se evidenció en los trabajos de Cybert y March (1963) y posteriormente con Perter Senge (1992). Con la institucionalización del aprendizaje dentro de las organizaciones se enriquece un tema eminentemente humanista que considera para su comprensión distintos enfoques y niveles; cuyas bases se estructuran con el reconocimiento del valor del talento humano y del conocimiento como su recurso indispensable; estos elementos componen los pilares que sostienen la estrategia competitiva de la empresa para alcanzar su crecimiento continuo.

**PALABRAS CLAVE:**

Constructo, Aprendizaje organizacional, Conocimiento, Gestión del conocimiento.

## ORGANIZATIONAL LEARNING: THEORETICAL APPROACH OF THE CONSTRUCTION

---

Author: Rafael, García  
[rafaelgarciagg@gmail.com](mailto:rafaelgarciagg@gmail.com)

### ABSTRACT

This article was formulated as a theoretical approach to the organizational learning construct, elaborated from the review of a set of documentary and empirical works, as well as the author's investigative evidence in relation to the subject. It was set as a goal the preparation of a consultation document that could be used by those interested in the study of the construct, including in its content: the foundation, evolution within administrative thinking, approaches and levels of learning within organizations; It is considered the theoretical corpus necessary to start its study and understanding. Learning is a cognitive or social process of creation and acquisition of knowledge; This resource is first presented in people; to later, using conversion mechanisms, move to human groups and the organization's stock; This process converts tacit knowledge, underlying people, to explicit knowledge that can be communicated and stored; This is achieved by promoting interactions between staff at the level of the epistemological and ontological dimensions. Learning as part of the organizational function was always present in the schools of administrative thought, although its formal recognition was evidenced in the works of Cybert and March (1963) and later with Perter Senge (1992). With the institutionalization of learning within organizations, an eminently humanistic theme is enriched that considers different approaches and levels for its understanding; whose bases are structured with the recognition of the value of human talent and knowledge as its indispensable resource; These elements make up the pillars that support the company's competitive strategy to achieve its continuous growth.

**KEYWORDS:** Construct, Organizational learning, Knowledge, Knowledge management

## INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional se desarrolla en la actualidad en un ambiente de alta competitividad sustentado por los acelerados cambios tecnológicos, empresariales, sociales, económicos entre otros; sus efectos impactan los mercados, impregnándolos de mayor incertidumbre y volatilidad. Ante esta realidad, los gerentes asumen el reto de adoptar estilos emergentes para administrar los proceso empresariales; especialmente aquellos que graviten alrededor del desarrollo de las capacidades del talento humano. Entre los estilos gerenciales contemporáneos, se considera al aprendizaje organizacional como una fuente de heterogeneidad por las capacidades de las personas de aprender y absorber el conocimiento. En este sentido, el aprendizaje organizacional, se convierte en el proceso de formación continua que permite la adaptación de las personas a los cambios en el entorno, mejorando sus niveles de competencias, a través del

desarrollo de la innovación y la creatividad.

El aprendizaje organizacional es un factor estratégico, propone el desarrollo permanente de procesos para creación y adquisición de conocimientos, siendo este último, un recurso, con el mismo nivel de importancia a los activos financieros o fijos. La organización que aprende es resultado de agregar la reflexión continua, de las experiencias laborales, a los saberes empresariales mediante mecanismos de conversión del conocimiento tácito a explícito, para con ellos lograr mejoras en la arquitectura empresarial. El aprendizaje organizacional se constituye en la base para gestionar el conocimiento, pues, considera la dotación de medios con la cual las personas mejoran sus capacidades para tomar decisiones y resolver problemas.

En consideración a los argumentos expuestos, se infiere que el aprendizaje organizacional es un factor clave para la gestión del

conocimiento ya que constituye la vía, a través de la cual, se genera el conocimiento necesario para la continua construcción y deconstrucción empresarial; en este sentido, se preparó el presente documento donde se abordan los referentes teóricos del constructo aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta, los productos académicos de destacados autores, así como, la experiencia profesional del autor. Se define un considerable corpus teórico del tema pues incluye sus definiciones, evolución dentro del pensamiento administrativo, sus enfoques, niveles de aprendizaje entre otros; así como también, la postura del investigador, al considerarlo la base para la creación, adquisición y transmisión del conocimiento.

La presente investigación se desarrolla dentro del diseño documental mediante la cual se estructuran las bases teóricas-conceptuales del constructo aprendizaje organizacional teniendo como punto de partida las relaciones con la gestión del conocimiento; en

este sentido, se abordó la el trabajo partiendo de la postura epistemológica de diversos autores de probada trayectoria en la investigación de tema en estudio.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEORICO**

### **El aprendizaje organizacional**

En el contexto empresarial actual es notorio el progreso que han alcanzado las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICS); esta situación, en opinión de Moguel (2003), “ha favorecido los procesos de aprendizaje organizacional, que de acuerdo con muchos teóricos, es el punto de inflexión fundamental para el éxito de las actuales organizaciones, por medio de la innovación, la creatividad y la mejora continua” (p.76). En consideración a lo planteado, se toman las opiniones de varios autores en relación a las acepciones del constructo aprendizaje organizacional.

Refieren Ramírez (citado en Conde y Col, 2010), el aprendizaje organizacional, es “la actividad social

donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje, requiriendo un aporte activo de las personas” (p.28). A su vez, para Argyris y Schon (citado por Mayorca, 2010), “es toda acción humana que se apoya en un constructo mental o proceso cognitivo, que desde el punto de vista de la persona tiene carácter normativo...es por lo tanto, una teoría de la conducta humana orientada a la práctica y centrado en analizar los factores que explican y condicionan la acción humana en las organizaciones”(p.22). Por su parte, Arroyo (2017), señala “es un proceso de construcción social de conocimientos organizacionales que se manifiesta a través de la acción intersubjetiva de los actores con el fin de favorecer el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas desde las dimensiones epistemológica y ontológica orientadas en valores y principios”(p.91).

Con base en las posturas de los autores antes citados se puede diferenciar dos (2) perspectivas en el estudio del aprendizaje organizacional; las que lo distinguen como proceso cognitivo y como proceso social. La perspectiva cognitiva, está asociada con las teorías del aprendizaje individual como medio para logra el aprendizaje organizacional; en este sentido, las organizaciones aprenden porque están conformadas por personas cuyas capacidades pueden trasladarse a la empresa. La segunda perspectiva del aprendizaje organizacional es social, a esta se refiere Gómez y Zornoza (2002), “al entender que el aprendizaje surge de las interacciones sociales, normalmente en el lugar de trabajo; el aprendizaje organizativo se centra en la forma en que las personas interpretan o dan sentido a sus experiencias en el trabajo”(p.185).

La perspectiva cognitiva, supone que las personas utilizan modelos mentales individuales y grupales para interpretar la realidad con las cuales

interactúan; estos modelos le permiten procesar la información que recibe en grandes cantidades pero impregnada de incertidumbre, complejidad y dinamismo para lo cual necesita establecer un orden para comprender e interpretar los sucesos de entorno. Las organizaciones utilizan esos modelos mentales mediante la creación de los llamados modelos mentales participativos. Desde la perspectiva social, el aprendizaje organizacional, tiene una orientación relacional, ya que considera las interacciones entre las personas a nivel empresarial como la fuente de la cual emerge el aprendizaje; de acuerdo a la opinión de Chiva (citado por Mayorca, 2010), señala “desde la visión sociológica, el aprendizaje organizacional, es considerado como la actividad o proceso social, cultural y político que tiene el propósito de modificar los significados compartidos por las personas a través de la interacción entre ellos”(p.18) .

### **Evolución de concepto de aprendizaje organizacional como parte del pensamiento administrativo**

La idea que las organizaciones se constituyen en sistemas de aprendizaje, ya se consideraba en los trabajos de Federich Taylor siendo este uno de los principales representantes de la llamada escuela de la administración científica; para esta corriente de pensamiento, el objetivo empresarial radicaba en el incremento de la producción por unidad de esfuerzo humano, lo que llevó a sus adeptos al estudio científico de las labores emprendidas dentro de la fábrica. Los procesos de aprendizaje a juicio de Ramos (2006), “aparecen al momento de capacitar al artesano en términos del dominio de las tecnologías de la época, cuya invención y perfeccionamiento resultaba de la adopción de un conocimiento empírico de los mismos” (p.7). Igualmente, Fayol otorgaba importancia al aprendizaje, cuando en opinión de Moguel (2003), refería “que las capacidades constituían el valor

del personal de la empresa, las cuales reposan sobre un conjunto de cualidades es las que sobresalen las intelectuales, los conocimientos y las experiencias” (p.77).

Los estudios de Mayo en Hawthorne (1924-1932), se incluye como parte de la escuela de las relaciones humanas, en sus conclusiones señala la necesidad de reconocer las ideas, sentimientos, experiencias individuales entre otros; como medio para mejorar el desempeño laboral en las personas. Para el momento, fue un hecho sin precedentes la incorporación de los factores psicológicos al estudio de la productividad laboral. Los objetivos del equipo de Mayo, consistían en crear ambientes de confianza y seguridad para trabajador, dotándolos de una serie de incentivos con la finalidad de aumentar su productividad. Entre los elementos introducidos, como parte del aprendizaje organizacional, están: Los cambios de rol entre supervisores que ahora se conciben como guías de las actividades; así como también, la creación de mejores condiciones

laborales procurando generar en el trabajador; estabilidad, fidelidad; así como, el sentido de pertenencia.

La teoría burocrática de Weber destacaba los significados legítimos de la autoridad, puesto que se constituyen en la razón por la cual los trabajadores obedecen las ordenes de sus superiores; en relación con esta corriente del pensamiento administrativo expresa Ramírez (2010), al referirse a Weber, “la burocracia, es principalmente, un tipo de poder para lo cual estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad. La autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado” (p.15). El aprendizaje organizacional, en la teoría burocrática, de acuerdo con Ramos (2006), “se evidencia a través de una continua práctica de los procedimientos a desarrollar dentro de las instituciones, con el fin de lograr el alto grado de especialización de las actividades. También contribuyó a la búsqueda del personal basado en la

capacidad y conocimiento técnico” (p.13).

La teoría de los sistemas desarrollada en la década de los 50 expresaba que las organizaciones deben ser estudiadas como sistemas abiertos debido al intercambio con el entorno que se manifiesta en términos energéticos y de información; a su vez, el aprendizaje organizacional puede establecerse a partir del ciclo regular y predecibles de actividades que se desarrolla de forma continua en el tiempo mediante el saber hacer. Unos años más tarde, surgen los trabajos de March y Simón; así como los de Cyert y March; con los cuales el aprendizaje organizacional empieza a ser tratado como tema independiente. En este sentido, señala Ahumada (2001), “para estos autores las decisiones estarían determinadas por los marcos cognitivos de sus responsables; por lo cual el objetivo sería cómo desarrollarlos para el logro en la mejor adaptación de la organización en su entorno” (p.39).

Los estudios de Argyris y Schön (1978) en la Universidad de Harvard, partiendo de la psicología de la

organización, estos presentan en sus obras la importancia del aprendizaje organizacional y sus marcadas diferencias con el aprendizaje individual, expresando que dicho aprendizaje no puede ser considerado como la suma de las partes sino un fenómeno muy diferente. Para estos autores, en opinión de Ahumada (2001), “el aprendizaje consiste en la detección y corrección de errores y en función de estos se establecen los niveles de aprendizaje” (p.89). Un poco más tarde, Shrivastava (1983), definía el aprendizaje organizacional, “como 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 en el entorno”(p.92). Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, validado e integrado en los procedimientos de trabajo.

La consolidación de aprendizaje organizacional como práctica profesional se concreta con la obra de Senge (1992) “La quinta

disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje” donde proponía el desarrollo del aprendizaje y la creatividad con la práctica de cinco (5) disciplinas: Dominio Personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Además formula el autor el nacimiento de la organización inteligente; con la cual se buscan asegurar un aprendizaje continuo de sus trabajadores, poniendo énfasis en la práctica de todo el potencial de sus capacidades. A juicio de Senge (1992), la organización inteligente, son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean.

Paralelo al enfoque americano, surge el enfoque holístico japonés, el cual considera a las empresas como organismos vivientes, esto le atribuye un sentido colectivo de identidad y un propósito fundamental; además, son capaces de generar conocimiento colectivo de forma constante. Sus mayores exponentes son Nonaka y Takeuchi (1999), con ellos nace la organización creadora de

conocimiento. Los autores retoman los planteamientos de Polanyi, reconociendo la existencia de dos tipos de conocimiento: denominados tácito y explícito; así como, la transformación que sufre la información entre uno y otro estado para la generación del nuevo conocimiento. Este proceso funciona en la forma de espiral dentro de las organizaciones, que contempla las etapas de socialización, exteriorización, combinación e interiorización. La continuidad de dicho proceso en el orden establecido permite obtener un aprendizaje en torno a una situación o problema en específico, que puede estar relacionado con las prácticas administrativas en distintos niveles.

Los antecedentes del aprendizaje organizacional considerados a partir de la evolución del pensamiento administrativo evidencian significados distintos teniendo en cuenta las perspectivas, el entorno y las áreas cognoscitivas; a su vez, cada autor ofrecen una aproximación diferente del fenómeno; lo cual resulta interesante para analizar sus matices y apreciar su

complejidad. Asimismo, en su dialéctica se evidencia una historia progresiva con aciertos ascendentes que han contribuido a complejizar la aprehensión y conceptualización del constructo. La discusión académica, en relación al tema está en plena construcción, prueba de ello, son las consideraciones de Weick y Westley (citado por Perlo y De la Riestra, 2005) quienes “sostiene que organizar y aprender son conceptos esencialmente antitéticos...en tanto organizar significa reducir la variedad y aprender implica aumentar la variedad; por lo tanto, la relación es incómoda por definición y ofrece más tensiones que compatibilidades” (p.421).

### **Enfoques del aprendizaje organizacional**

Es posible diferenciar dos (2) enfoques cuando se estudia el aprendizaje organizacional desde la perspectiva individual; la primera, lo concibe como generador de cambios y la segunda como fuente del conocimiento. A continuación se

realiza una breve exposición de cada uno.

### **El aprendizaje organizacional como factor de cambio**

El cambio organizacional está relacionado con la incorporación de nuevas ideas y significados; en opinión de Zimmermann (citado por Mayorca, 2010), “todo cambio organizacional comienza con una apertura mental de la persona que labora en ella, es decir, que depende mucho de la disposición de las personas para cambiar sus habilidades, conductas y relaciones”(p.54). En este sentido, se concibe al aprendizaje organizacional como factor de cambio cuando su finalidad es mejorar las actitudes y valores de las personas, pero también los procesos y estructuras organizacionales; en consecuencia, se debe promover y generar el aprendizaje en las empresas, ya que este viene acompañado de cambios que ayudan a mejorar las actitudes y estilo de vida del talento humano; lo que desencadena una transformación de la arquitectura organizacional. Con

bases en estos planteamientos, los directivos deben concebir al aprendizaje organizacional como una estrategia, ya que conforme las personas adquieren mayor experiencia con su experimentación se hará menos resistente al cambio.

Otra forma en que se concibe al aprendizaje organizacional como factor de cambio, lo proponen Argyris y Schon (1978); quienes señalan que puede presentarse en dos (2) niveles: El primer nivel llamado de bucle o recorrido simple sucede cuando se detecta un error que imposibilita el cumplimiento de objetivos o metas, este se corrige sin analizar los supuestos que lo ocasionaron. El segundo nivel denominado de doble bucle o recorrido, activa los sistemas de corrección a través de la revisión y transformación profunda tanto de la estructura como de las normativas que guían los procesos. Por su parte, Holland y Mach (citado en Mayorca, 2010); plantean la existencia de dos tipos de aprendizaje, la exploración o *feedforward* y la explotación o *feedback*, en relación al caso, Real (2007), indica la existencia de

equilibrio entre ambas ya que son esenciales para la organización; la exploración, está relacionada con la búsqueda, riesgo, la experimentación y la innovación; sus resultados son inciertos distantes en el tiempo y con frecuencia negativos.

### **El aprendizaje organizacional como conocimiento**

Las organizaciones que aprenden son hábiles en la creación, adquisición y transmisión del conocimiento mediante el aprovechamiento de la capacidad intelectual y experiencias de su talento humano, lo que genere un flujo continuo de conocimientos que puede potenciarse a través del aprendizaje. En este sentido, expresan Riquelme y Col (2008), “el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico de creación de conocimientos que se genera en el seno de la organización a través de los individuos y grupos que la conforman” (p.46); por ello, los autores afirman que el conocimiento es el contenido y resultado del aprendizaje. Desde este contexto se concibe al aprendizaje organizacional como una fuente de

conocimiento inagotable y continúa que se forma a partir del stock que subyace en la organización y se nutre de forma constante mediante los flujos que circulan desde y hacia la organización.

Este proceso puede darse como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), mediante la sistematización del conocimiento tácito o explícito; donde el primero, es personal y difícil de expresar mediante el lenguaje, lo que dificulta compartirlo y almacenarlo; el segundo, es verbal, sistemático y procesable por un gran número de personas; a su vez, puede almacenarse mediante dispositivos que facilitan su transmisión y procesamiento. Señala Mayorca (2010), la organización creadora de conocimiento de estos autores japoneses, plantean un cambio fundamental en la forma de ver la organización: no sólo como un ente que tiene capacidad para procesar el conocimiento, sino que, además, lo puede crear nuevo y explotar para producir mejores productos y servicios; es decir, que es capaz de

generar un cambio hacia una nueva cultura empresarial e innovadora.

La organización creadora de conocimiento es resultado de la postura iniciada por Nonaka y continuada en compañía de sus colaboradores; sus planteamientos destacan que la creación del conocimiento se realiza mediante la conversión del conocimiento tácito a explícito; expresa Nonaka (citado por Gil y Carrillo, 2014) “la creación del conocimiento es un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito” (p.733). Este proceso dinámico y exponencial tiene lugar en el llamado espiral del conocimiento, el cual consta de cuatro (4) momentos:

1. Socialización: Es la creación o transmisión del conocimiento tácito entre dos o más personas compartiendo modelos mentales a través de la interacción cercana.

2. Externalización: Difusión del conocimiento tácito a través de los medios y con un lenguaje claro, útil y entendible entre las personas que los

necesitan para el desempeño de sus funciones.

3. **Combinación:** Se relaciona con los procesos sociales utilizados para la combinación de diferentes formas de conocimiento explícito

4. **Internalización:** Corresponde con la transformación del conocimiento creado en las etapas anteriores a un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico que puede ser utilizado para el desarrollo de la organización. .

En relación al tema argumentan Martínez y Ruíz (2002):

El individuo a través de la experiencia crea conocimiento tácito, el cual conceptualiza, convirtiéndolo en explícito individual. Al compartirlo, a través del diálogo continuo, con cualquiera de los agentes se convierte en conocimiento explícito social. El siguiente paso consiste en internalizar las experiencias comunes, transformando el conocimiento explícito social en tácito individual. (p.8)

El enfoque del aprendizaje organizacional como generador de conocimientos consiste en generar a través del aprendizaje la obtención del conocimiento individual para luego hacerlo colectivo facilitando a las personas y con ello, mejorar los comportamientos empresariales para que se reflejen en la productividad, innovación creatividad de forma continúa.

### **Niveles de aprendizaje**

Desde la dimensión ontológica el aprendizaje organizacional se les atribuyen tres (3) niveles: Individual, grupal y organizacional; esto hace referencia a la profundidad del conocimiento experimentado por las personas, los equipos de trabajo y la organización misma, como entidad que aprende. A continuación se exponen los aspectos resaltantes de cada nivel de aprendizaje.

En su mayoría, los expertos coinciden en atribuir al aprendizaje individual la fuente para construir el aprendizaje organizacional. Este es un proceso complejo, en el cual, las

personas se apropian del conocimiento para mejorar sus competencias, así como sus actitudes y conductas hacia la resolución de problemas a través de la innovación y la creatividad; por cuanto considera al aprendizaje como generador de cambios en los modelos mentales para afrontar las dificultades. Expresa Garzón (citado en Mayorca, 2010) “el aprendizaje individual se orienta a que la persona sea más abierta a nuevos conocimientos y experiencias para desarrollar la capacidad de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas y superar ciertos hábitos” (p.29). Los modelos mentales en opinión de Jiménez, Calderón, Vargas y otros (2016), “son imágenes, supuestos e historias, que tenemos de aspectos específicos que nos lleva actuar e interpretar las cosas de una determinada manera”(p.87).

El aprendizaje grupal, se relaciona con las condiciones y mecanismos para la conformación de equipos de trabajo, en las organizaciones, orientadas al aprendizaje; estos grupos, son conformados bajo una concepción

multidisciplinaria para alcanzar altos niveles de desempeño. Expresa López (citado por Garzón y Fisher, 2008), “es una instancia que permite encauzar 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”(p.213). El aprendizaje en equipos o grupos de trabajo considera necesario la integración de los esfuerzos en procura de mejorar los procesos en forma colaborativa partiendo de la condición de socializar la información para generar nuevos conocimientos.

El tercer nivel lo constituye el aprendizaje organizacional, este es el resultado del aprendizaje de su talento humano; el conocimiento es creado por los individuos pero la organización actúa como amplificadora del mismo, mediante la aplicación de mecanismos de socialización y combinación. Este tipo de aprendizaje integra la dinámica de interacción entre el individuo y el grupo, lo que facilita socializar las experiencias mediante la creación de modelos mentales compartidos; así, con la continua experimentación el

aprendizaje se enriquece, estimula y revitaliza los marcos referenciales. Expresan Del Rio y Santisteban (2011), “una organización orientada al aprendizaje facilita la formación permanente de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua” (p.260).

### **El aprendizaje como factor clave para gestionar el conocimiento**

El conocimiento es esencial como recurso para las organizaciones porque constituye un elemento clave para su competitividad, su desarrollo continuo genera cambios en su arquitectura, convirtiendo la empresa con marcado acento burocrático a estructuras aplanadas y con mayor especialización en el trabajo; que funciona eficientemente mediante redes de relaciones. Estos cambios han propiciado que los empleados realicen sus actividades de forma más autónomas, creativas e innovadoras; las personas son el principal activo de las empresas. En este sentido, se cuenta con un trabajador que es valorado por su iniciativa, inteligencia, autonomía y capacidad para resolver

problemas como parte de un equipo; estas condiciones son el resultado de la llamada gestión del conocimiento en las organizaciones.

Gestionar el conocimiento, implica la creación de un ambiente organizacional que propicia las interacciones entre su talento humano para la creación de nuevo de conocimiento desde el nivel individual al grupal; teniendo como objetivo el incremento de la competitividad. Al respecto expresan Riquelme y Col (2008), gestionar el conocimiento:

Significa reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (p.48).

Por lo tanto, se refiere a todo el conocimiento que puede generarse en los círculos de relaciones en las organizaciones, ya sea de forma

interna o externa, bien sea tácito o explícito. Por su parte, señalan Ahumada y Bustos (citado por Torres, 2007), gestión del conocimiento, “es el proceso sistemático de encontrar, agregar, seleccionar, organizar, distinguir y comunicar el conocimiento en beneficio de la organización” (p.13). Estos procesos están más relacionados con la generación de nuevo conocimiento que de mejorar lo que ya se tiene.

En relación a los planteamientos realizados se afirma que el conocimiento es posible a través del aprendizaje, ya que opinión de Cortez y Pérez (2008), “primero se da en las personas el proceso de aprender este proceso conduce a generar conocimiento y dicho conocimiento se ve reflejado en la organización en nuevos procesos y formas de hacer las cosas”(p.29). Por lo tanto, el aprendizaje como proceso de creación y adquisición del conocimiento se constituye en la base para una buena gestión de este importante recurso; las organizaciones desde esta perspectiva son sistemas dinámicos

abiertos al aprendizaje en un determinado contexto; ya que en la medida que sean capaces de aprender mayor será su probabilidad de alcanzar mayores grados de innovación y creatividad para triunfar en un entorno cambiante y en algunos casos volátiles.

El aprendizaje organizacional es el origen del conocimiento por también su fuente más importante de transferencia; por lo tanto, para su creación las empresas debe crear una potente base de aprendizaje para desarrollar este importante recurso que constituye en conocimiento. La bases de aprendizaje en opinión de Gil y Carrillo (2013); se define con el desarrollo de ambientes de aprendizaje; este se conforma mediante las condiciones de la organización y las actitudes de las personas hacia el aprendizaje. Esta base de aprendizaje se utiliza para generar nuevo conocimiento que podrá ser transmitido y con ello, generar nuevo conocimiento; este proceso de repite por la continua interacción mejorando el conocimiento

existente en la organización. La transferencia exponen Gil y Carrillo (2013) “se describe como el proceso en que la información y las habilidades han sido sistemáticamente intercambiadas entre personas o entidades” (p.738). Este proceso consta, entonces, de la interacción entre la creación y la transmisión del conocimiento como un proceso de ejercicio mutuo.

### CONCLUSIONES

El documento presentado se considera un referente teórico para el estudio del aprendizaje organizacional teniendo en cuenta el rol que desempeña para la formulación de la estrategia competitiva de la empresa. Es, además, la base para la creación y adquisición del conocimiento, así como el medio necesario para su transmisión; como área de estudio empresarial data de un pasado reciente pero por su importancia para el desarrollo organizacional, se ha producido una significativa cantidad de trabajos científicos que lo señalan como factor clave el desarrollo de las capacidades del talento humano. En

su contexto conceptual pueden distinguirse dos perspectivas bien diferenciadas, las que lo definen como un proceso cognitivo, teniendo en cuenta la naturaleza del aprendizaje en las personas; y por otra parte, las que lo señalan como construcción social del conocimiento, ya que este recurso, es el resultado de las interacciones que se suceden dentro de las empresas.

Los antecedentes del aprendizaje organizacional evidencian su presencia en cada etapa de la historia del pensamiento administrativo; es notoria, la riqueza de su contenido científico, luego de los aportes realizados por connotados psicólogos y sociólogos en el estudio del desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Teniendo en cuenta los efectos del aprendizaje en las empresas se pueden distinguir dos posturas trascendentales, la primera, se relaciona con la generación de cambios en los procesos, estructura y las actitudes de las personas; mientras la segunda, expresa que es

una fuente de generación del conocimiento.

El enfoque del conocimiento, es compartido por el autor del presente artículo, por su particular afirmación que las organizaciones son capaces de procesar el conocimiento. En este sentido, toman relevancia, dos consideraciones, por una parte, el conocimiento como recursos esencial para las organizaciones; y por la otra, al talento humano como su activo de mayor valor. Los gerentes o directivos están conminados a brindar ambientes donde se propicie el desarrollo de la innovación y la creatividad con el objeto generar continuamente nuevo conocimiento, también para, establecer las vías más idóneas en su gestión. La base para la gestión eficiente del conocimiento la constituye el aprendizaje organizacional, por cuanto, facilita la conducción del conocimiento tácito desde los individuos hacia los grupos y el stock organizacional, esto sólo es posible, mientras se establezcan procesos de socialización, así como,

adecuados mecanismos de transmisión y difusión.

## REFERENCIAS

- Argyris, C.; Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory in Action Perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley
- Arroyo J. (2017). **El Aprendizaje Organizacional, una Propuesta Estratégica Emergente para la Gestión Universitaria, desde la Postura de los Sistemas Complejos Dinámicos**. Revista de la unidad de investigación del instituto Politécnico de Santarem, Vol 5, Núm, 5, pp. 77-98. Disponible: <http://ojs.ipsantarem.pt/index.php/RVUIIPS/article/view/443>. [Consulta: 2020, marzo 02].
- Conde, Y.; Correa, Z.; Delgado, C. (2010). **Aprendizaje Organizacional, una Capacidad de los Grupos de Investigación en la Universidad Pública**. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225017586002.pdf>. [Consulta: 2020, febrero 25].
- Cortez, J.; Pérez. J. (2008). **El Aprendizaje Organizacional: Reflexión desde la Investigación Aplicada en el Grupo de Estudios Empresariales**. Cuadernos de administración de la Universidad del Valle. N° 29, enero-junio, pp. 29-36. Disponible:

- <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225020360003.pdf>. [Consulta: 2018, agosto 22]. [Consulta: 2020, marzo 21].
- Garzón, M.; Fisher, A. (2008). **Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión**. N° 24, pp. 195-224. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602408.pdf>. [Consulta: 2020, agosto 13]
- Gil, A.; Carrillo, F. (2014). **La Creación del Conocimiento en las Organizaciones a Partir del Aprendizaje**. Disponible: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=54928893008>. [Consulta: 2020, junio 13]
- Gómez, C.; Zornoza, C. (2002). **Aprendizaje Organizativo y Teoría de la Complejidad: Un Estudio de Caso en el Sector Cerámico**. Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 8, Núm 3, pp. 181-198. Disponible: <https://es.scribd.com/document/369881389/Aprendizaje-Organizativo-y-Sistemas-Complejos-Con-Capacidad>. [Consulta: 2020, agosto 08].
- Jiménez, R.; Calderón, P.; Vargas, J.; y col. (2016). **Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales**. Disponible: <http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%2013-1%20Julio%2013%20Arti%CC%81culo%205.pdf>. [Consulta: 2020, julio 01]
- Martínez, I.; Ruíz, J. (2002). **Los Procesos de Creación del Conocimiento: El Aprendizaje y la Espiral de Conversión del Conocimiento**. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Universidad de Alicante. Disponible: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/613/pcc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 2020, julio 22]
- Mayorca E. (2010). **Aprendizaje Organizacional como Factor de Cambio. Caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena**. Tesis de grado no publicada. Pp. 161. Disponible: <http://bdigital.unal.edu.co/4548/1/940402.2010.pdf>. [Consulta: 2020, agosto 10].
- Moguel M. (2003). **Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, Evolución y Perspectivas. Estudio de Caso en Cuatro Organizaciones en México**. Trabajo doctoral no publicado. Universidad Autónoma Metropolitana. pp. 483. Disponible: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/mjml/perspectivas\\_aprendizaje.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/mjml/perspectivas_aprendizaje.html). [Consulta: 2020, marzo 22].
- Nonaka, I.; Takeuchi H. (1999). **La Organización Creadora de**

**Conocimiento. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación.** Oxford University Press. Impreso en México.

Perlo, C.; De la Riestra, M. (2005). **Enfoques y Perspectivas del Aprendizaje Organizacional. Acerca de las Posibilidades de Concebir la Organización como Entidades que Aprenden.** Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf>. [Consulta: 2020, marzo 15].

Ramos G. (2006). **Rasgos del Aprendizaje Organizacional en las Teorías Clásicas de la Administración.** Disponible: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/17\\_PF523\\_Aprendizaje\\_Organizacional.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/17_PF523_Aprendizaje_Organizacional.pdf). [Consulta: 2020, noviembre 08].

Ramírez M. (2010). **Constructo Gerencial Centrado en el Ejercicio del Poder como Factor Fundamental de las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento.** Tesis doctoral no publicada. Universidad Fermín Toro, Barquisimeto. pp. 177.

Real J. (2007). **Antecedentes del Aprendizaje Organizativo como Determinante del Rendimiento Empresarial: El Papel del Tamaño Organizativo como Variable Moderadora.** Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/28200623\\_Antecedentes\\_de](https://www.researchgate.net/publication/28200623_Antecedentes_de)

[l aprendizaje organizativo como determinante del rendimiento empresarial el papel del tamaño organizativo como variable moderadora.](#) [Consulta: 2020, abril 12].

Riquelme, A.; Cravero, A.; y Saavedra, R. (2008). **Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional. Modelo Adoptado para la Administración Pública Chilena.** Disponible: [https://www.researchgate.net/publication/221419372\\_Gestion\\_del\\_Conocimiento\\_y\\_Aprendizaje\\_Organizacional\\_Modelo\\_Adaptado\\_para\\_la\\_Administracion\\_Publica\\_Chilena](https://www.researchgate.net/publication/221419372_Gestion_del_Conocimiento_y_Aprendizaje_Organizacional_Modelo_Adaptado_para_la_Administracion_Publica_Chilena). [Consulta: 2020, marzo 18].

Senge P. (1992). **La Quinta Disciplina. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje.** Ediciones Juan Granica. México.

Shrivastava, P. (1983) **A Typology of Organizational Learning Systems. Journal of Management Studies** 20 7-28

Torres D. (Comp) (2007). **Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento. Cartilla 3.** Diplomado en Creatividad Empresarial. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán. Disponible: [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/104/21000/ET21000/pdf/parte\\_1.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/104/21000/ET21000/pdf/parte_1.pdf). [Consulta: 2020, enero 21]