

Aprendizaje Organizacional Herramienta De Cambio

Sara L. Estor y Cilali Z. Guevara

Universidad Tecnológica De Bolívar

Facultad De Ciencias Sociales

Minor en Psicología Organizacional

Programa De Psicología

Cartagena de Indias D.T y C.

2012

Aprendizaje Organizacional Herramienta De Cambio

Sara L. Estor y Cilali Z. Guevara

Universidad Tecnológica De Bolívar

Facultad De Ciencias Sociales

Minor en Psicología Organizacional

Programa De Psicología

Yuly Fang Alandette

Asesora de monografía

Cartagena de Indias D.T y C.

2012

Tabla De Contenido	pág.
Resumen.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	7
Problema de Investigación.....	10
Objetivos Generales.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Método.....	12
Tipo de investigación.....	12
Fuente de información.....	12
Procedimiento.....	12
Marco Teórico.....	13
Definiciones de aprendizaje organizacional.....	14
Teorías y modelos.....	17
Estrategias de implementación de Aprendizaje Organizacional.....	22
Investigaciones y estudios.....	24
Discusión y Conclusiones	27
Referencias	37

Resumen

Esta monografía busca identificar la importancia de la implementación del aprendizaje organizacional, como estrategia fundamental de cambio para las empresas nacionales, a través de la revisión de la literatura en el tema. De acuerdo a lo anterior se tuvo en cuenta para su realización, la revisión bibliográfica que toma como línea base los antecedentes históricos del desarrollo organizacional en el mundo y posterior a ello, la adopción de esta terminología en el medio empresarial colombiano, así mismo este estudio se interesó en mostrar la evolución y contextualización del aprendizaje organizacional, realizando una detallada revisión de la literatura con respecto al aprendizaje y temas como, el desarrollo organizacional, la organización, aprendizaje organizacional y modelos, entre otras temáticas. Con el fin, de establecer una descripción conceptual acerca, de los procesos de aprendizaje utilizados con más frecuencia en las empresas. La revisión evidenció, la importancia del aprendizaje organizacional en materia de competitividad e innovación con relación a la actualidad cambiante y evolutiva del mundo industrializado. La investigación resalta el valor de la transformación de la información en conocimiento, siendo éste más beneficioso cuando coincide con una gestión del conocimiento adecuada al propio proceso de aprendizaje organizativo.

Palabras claves: aprendizaje, aprendizaje organizacional, competitividad, desarrollo organizacional, conocimiento.

Introducción

El desarrollo empresarial es tal vez, la característica fundamental para mantener un modelo empresarial exitoso, competitivo y vanguardista. El impacto generado por este fenómeno en el mundo laboral, lo coloca como factor determinante para el crecimiento equilibrado y como pieza principal para generar cambios positivos en los sistemas que integran a la organización. Encaminando a las empresas hacia el perfeccionismo, reflejados en la calidad del producto (o bienes y servicios prestados según el sector económico en el que se desenvuelva la empresa), productividad y desempeño del personal (Brontis, 2000).

Mediante la creciente demanda de estrategias de intervención dirigidas a los equipos de trabajo, la literatura varía al consultar sobre aprendizaje organizacional. En la actualidad, se encuentra en vigencia nuevos nombres para referirse a aprendizaje. Muchos reflejan su esencia, por ejemplo: adiestramiento, formación, desempeño aplicado, estrategias para impulsar el cambio, entre otras. Otros, que resaltan sus características de manejo de capital humano; desarrollo de la fuerza de trabajo, innovación, cooperación de colectivos, etc. Dando como resultado una herramienta de intervención, planificada y estructurada para cada empresa, utilizando el máximo potencial de sus trabajadores. Fomentando el valor de la integración y armonía del capital humano, como factor fundamental para promover cambios positivos (Leavitt, 1976). La implementación de programas de aprendizaje organizacional, involucra una serie de procesos individuales y colectivos, que permiten el desarrollo pleno de la capacidad de la fuerza de trabajo de una empresa convirtiendo este, en su principal ventaja ante las constantes exigencias del mercado industrializado (Maristany, 1972).

Esta investigación se inicio con la revisión de numerosos estudios del concepto aprendizaje organizacional dentro de la organización. Con el objetivo, de construir el marco teórico acerca de la evolución, aplicabilidad y realidad del aprendizaje como estrategia corporativa. Seguidamente se analizaron los avances de este tema dentro de las empresas. Mostrando la evolución que ha tenido el aprendizaje organizacional para lo cual primero encontrara en este documento una revisión conceptual del tema abordada desde los aspectos históricos, luego una revisión empírica que abarca las definiciones y finalmente las conclusiones a las que se llega después de toda esta revisión.

Justificación

Las organizaciones son sistemas que se encuentran en constante cambio, lo cual indica, que para estas poder crear ventajas competitivas, deben saber ejecutar con excelencia sus valores y transformar sus productos de acuerdo con las exigencias del mercado. Para esto es necesario que los individuos adquieran conocimientos esenciales para poder crear ventajas comerciales, fomentando el desarrollo equilibrado de la empresa (Miller, 1998) Con el transcurso del tiempo, estas habilidades mantendrán a la organización motivada hacia la excelencia.

El conocimiento debe ser una herramienta clave para ser considerada en el interior de la organización, es de vital importancia resaltar que el conocimiento provee elementos que determinan como debe aprovecharse dentro de las empresas por parte de las personas. Tales elementos proponen lo que deben manejar los individuos dentro de la organización, la importancia del saber, la razón para la cual es necesaria el conocimiento, la toma de decisiones en momentos de crisis en la organización basada en el conocimiento (Ahumada, 2002).

El aprendizaje surge como herramienta facilitadora para generar cambios positivos en la dinámica empresarial, logrando e implementando así un entorno dinámico. Para esto, es fundamental implementar estrategias efectivas y contextualizadas a la realidad de la empresa con el fin de promover flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, que influyen directamente en el desempeño y productividad de la organización (Lovera, 2009).

Empresas inteligentes y flexibles, son aquellas con gran capacidad y adaptabilidad al cambio. En este sentido Ahumada (2002), identifica factores cíclicos que

constituyen la evolución correcta y altamente competitiva de las organizaciones exitosas, resaltando la implementación de modelos causales, dirigidos a adaptar a la organización a la inestabilidad del entorno en el que se desenvuelve. Es así como, los beneficios de una cultura organizacional, donde el aprendizaje es protagonista, originando ideales orientados al logro, que impactan directamente en el rendimiento y productividad de la empresa, fomentando el conocimiento (Mendoza Sierra, 2002).

El aprendizaje organizacional y el personal disponible para la implementación de dichas estrategias, son factores determinantes para el cambio, donde el riesgo de inversión es bajo y los recursos de la empresa (competitividad y talento humano) se maximizan en pro del crecimiento óptimo, que implica esfuerzos direccionados hacia el desarrollo de un plan estratégico dirigido a la modificación de aquella disfuncionalidad (ya sea gerencial o a nivel de cultura) que no permite la evolución correcta de la organización. Castañeda (2002), sugiere una intervención basada en la capacitación contextualizada, como estrategia clave para incrementar la competitividad de la empresa. En este, el capital humano se invierte, en el recurso fundamental de la empresa; enfatizando en los contenidos necesarios para que, las personas que posean la capacidad o conocimiento, incorporen y apliquen en la organización el conocimiento adquirido. Se introduce el aprendizaje colectivo como factor determinante para una evolución organizada y positiva de la empresa (Moguel, 2004).

En la actualidad altos niveles de competitividad en la organización garantizan, productividad y éxito en el exigente mundo laboral. El aprendizaje organizacional nace en respuesta a la búsqueda constante, de niveles altos de competitividad en las organizaciones, caracterizado por contribuir de forma directa en el desarrollo de la organización,

promoviendo el aprendizaje colectivo como única forma de alcanzar la alta competitividad. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

En este mismo orden de ideas, el aprendizaje sensibiliza a los empleados y la alta gerencia sobre la necesidad de estructurar estrategias de mejoramiento concretas, orientadas a la competitividad y desempeño general, dando paso al crecimiento a partir del conocimiento integrado; oportunidades para crear ambientes de aprendizaje, basados en la comunicación abierta y retroalimentación oportuna (Giley & Maycunich, 2000).

Esta monografía se interesa en mostrar la evolución y contextualización del aprendizaje organizacional, como estrategia de cambio y competitividad. A través de la revisión de la literatura acerca de competitividad, desarrollo organizacional, aprendizaje y capacitaciones, aprendizaje organizacional, modelos de desarrollo, ciclo vital empresarial y principios económicos, entre otras temáticas., con el fin de establecer una descripción conceptual acerca, de los procesos de aprendizaje utilizados con más frecuencia en las empresas. Su efectividad y beneficios al personal y a la organización.

Con esta investigación se busca favorecer y sensibilizar a los profesionales encargados del área de recursos humanos en las organizaciones, sobre el potencial de un aprendizaje abierto y estratégico. Fortaleciendo a la organización de forma integral, ante el fenómeno (cambio) del entorno laboral actual.

Problema de investigación

El desarrollo organizacional de una empresa es un proceso complejo, pero fundamental para el crecimiento positivo de una empresa. Este proceso se ve fuertemente influenciado por el fenómeno de cambio constante que caracteriza al entorno empresarial y tecnológico de la actualidad y hallar un balance que fortalezca la estructura de la organización en todos los niveles, implica, planificación estratégica, asumir riesgos, etc., para obtener grandes beneficios. Para esto, es indispensable utilizar todos los recursos disponibles de la empresa; pues, son factores determinantes para el éxito de la organización.

Garantizar el éxito de estas estrategias, involucra una serie de gestiones proactivas encaminadas a potencializar al máximo las aptitudes y actitudes de los trabajadores y directivas de las empresa. La intervención de un profesional capacitado en el área de recursos humanos, permite un desarrollo equitativo en la organización, orientado al trabajo colectivo y la sostenibilidad de los valores y metas de la empresa. Es así como el fenómeno del cambio, estimula al diseño de alternativas viables que acerquen a las organizaciones a los niveles de competitividad óptimos. Por lo anterior el aprendizaje organizacional se postula como una herramienta educativa, disponible en todo tipo de empresa, con el objetivo único del crecimiento.

Utilizando los aportes realizados por Senge en 1994, Cohen y Sproull (1998) Nonaka y Takeuchi (1999), Castañeda (2002), Ahumada (2002); se busca comprender el fenómeno del desarrollo organizacional desde, la perspectiva de cambio del entorno empresarial actual, los beneficios de las capacitaciones, la competitividad, la

contextualización de estrategias educativas a la realidad de la empresa y el aprendizaje, como factores determinante para el proceso de crecimiento evolutivo de las organizaciones.

Lo anterior nos lleva a la siguiente pregunta de trabajo, ¿Cuál ha sido la evolución a nivel nacional del aprendizaje organizacional como estrategia de cambio?

Objetivos

Objetivo General

Describir la evolución del aprendizaje organizacional como estrategia de cambio en las organizaciones, a través de la revisión de la literatura sobre el tema.

Objetivos Específicos

Analizar los avances que se han realizado en el tema del aprendizaje organizacional, como perspectiva de cambio y herramienta educativa en una empresa competitiva.

Identificar el impacto de las estrategias de aprendizaje organizacional implementadas con efectividad y éxito en las distintas organizaciones.

Método

Tipo de Investigación

Esta investigación busca identificar la evolución nacional del aprendizaje organizacional. De acuerdo a lo anterior se tuvo en cuenta para su realización, la revisión bibliográfica describiendo el fenómeno o las variables de interés, tomando como línea de base los antecedentes históricos del desarrollo organizacional en el mundo y posterior a ello, la adopción de esta terminología en medio empresarial colombiano.

Fuentes de Información

Como fuentes de apoyo se consultaron publicaciones electrónicas en bases de datos como redalyc, scielo, entre otros; estudios, investigaciones, libros disponibles en físico y medios magnéticos como “Comportamiento Organizacional” (Robbins, 2004), Organizational Behavior de Hellriegel & Slocum, (2007), y material disponible en revistas de circulación regular. Con el fin de recopilar información veraz y suficiente para realizar análisis concretos del proceso de aprendizaje organizacional y su implementación en las empresas modernas.

Procedimiento

Se llevo a cabo una serie de fases de recolección de información general sobre el aprendizaje organizacional; con el fin de establecer objetivos claros para desarrollar la temática con profundidad. Posterior al análisis, se presentó una discusión sobre la temática señalada y sus avances en el último siglo. Finalmente esta información quedó consignada en un documento que se entregó, para su revisión y evaluación.

Aprendizaje Organizacional Herramienta De Cambio

La Globalización ha impulsado la creación de componentes que permiten mejorar el manejo del conocimiento para originar los procesos productivos. Una de las nuevas estrategias manejadas en las últimas décadas es el aprendizaje organizacional; sin embargo esta teoría viene desde mucho antes. El primer informe del tema se hace en 1963, con la publicación de Cyert & March titulada, una Teoría Conductual de la Firma. Desde entonces, la temática ha sido abordada por distintos autores, entre ellos Senge, en su publicación del año 1994, "La quinta disciplina". Donde propone un modelo de pensamiento sistémico, asociado al valor de la exploración y explotación oportuna de las cualidades individuales de la capital humano como pieza esencial para el aprendizaje organizacional (Senge, 1994).

Por otra parte cuando se habla de aprendizaje organizacional existen diferentes representaciones, sin embargo la mayoría de trabajos en el área pueden clasificarse siguiendo los dos principales enfoques del aprendizaje individual, es decir, el de cambio y el de conocimiento.

Charan & Lafley, (2008) introducen en la estructura empresarial un modelo de colaboración constante con cualidades únicas, que siguen un patrón de crecimiento dentro de la empresa. Describiéndolo como un método donde se fusiona el aprendizaje con la comunicación constante, para lograr integrar un sistema fortalecido entre conexiones. Dando como resultado una fuerza de trabajo solida, donde cada uno de sus sistemas está integrado y persevera por alcanzar su nivel optimo.

A raíz del estudio de la investigación planteada con anterioridad, surgen interrogantes sobre el impacto real de esta implementación en la organización. ¿Es posible

impactar en su totalidad la estructura organizacional combinando, habilidades de comunicación con estrategias de aprendizaje?

Charan & Lafley, (2008) definen al aprendizaje como un proceso de formación constante, enfocado en controlar aquellas disfunciones dentro de la empresa. Trabajando con una “inmersión total” (en la tarea por cumplir, involucrando a toda la fuerza de trabajo. La comunicación tiene un papel fundamental dentro de este proceso, pues es una herramienta facilitadora para lograr avances. La presentación de resultados de este modelo obedece, a los momentos de clímax estratégico donde la empresa se encuentra en un ambiente de equilibrio y estabilidad interconectada. Es aquí donde el autor señala un “acople”, en una atmosfera participativa. (Charan & Lafley, 2008). Lo valioso de este modelo de aprendizaje organizacional radica, en la conexión que se crea a nivel inter-empresarial. Poniendo en uso cada una de las partes de la organización, en pro de un bien común; optimizar (Perego & Riccardi, 1984). Dando como resultado un impacto positivo en la estructura interna y externa de la organización, estableciendo vínculos de conocimiento facilitadores para un crecimiento uniforme; el cual se implementa como estrategia para implementar y/o fomentar el aprendizaje dentro de la organización.

Definiciones

De acuerdo con Charan & Lafley, (2008) el aprendizaje organizacional, es descrito como un proceso de formación constante que juega un papel importante a la hora de enfrentar las demandas del mundo industrializado. Otros autores como Amponen, (1991), Dodgson, (1993) Davenport & Prusak, (2001) citado en Castañeda (2004), conciben el aprendizaje como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento, argumentando sobre las ventajas de la implementación de estas estrategias, como herramienta para impulsar al éxito y a la innovación de la mano del conocimiento práctico y aplicado.

De la misma forma Strauss y Sayles (1981), se refieren al aprendizaje organizacional como un tipo de formación, donde las facultades especiales de cada individuo son plenamente estudiadas, potencializadas y expuestas en beneficio de la empresa. Manifestando, que la eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros, resaltando la necesidad de procesos continuos de formación, que ajusten a la organización a la realidad de su contexto empresarial. Formulando adiestramientos estratégicos, dirigidos a objetivos claros, viables y de alto impacto, dentro del programa de desarrollo de la organización.

Por consiguiente, el aprendizaje en las organizaciones es más que la sumatoria total de los aprendizajes individuales de los integrantes. Senge, (1994) sugiere una visión sistémica del aprendizaje, proponiéndolo como herramienta integradora que fortalece los conceptos propios de la empresa (misión y visión), contribuyendo con el crecimiento y desarrollo equilibrado de esta.

De la misma forma Knowles (2001), citado en Pérez & Cortes, (2009b) argumenta que cualquier investigación de una definición de aprendizaje debe llevar, a modo de preámbulo, una frecuente distinción entre educación y aprendizaje. La educación es una actividad emprendida o iniciada con el objetivo de producir cambios en el conocimiento, las habilidades o las actitudes de los individuos, grupos o comunidades. La definición de enseñanza destaca al educador. Por su parte Smith (1982), citado por Pérez y Cortes, (2007a) propone que el término aprendizaje carece de una definición precisa, pues tiene múltiples acepciones. Aprendizaje se refiere a la adquisición de conocimiento, también, la extensión del significado de las experiencias vividas.

Por otra parte para tener mayor comprensión del proceso de aprendizaje organizacional es importante tener claro el concepto de organización, el cual puede definirse según Hodge (1998), citado en Pérez y Cortes, (2007a) como dos o más personas que se benefician dentro de unos términos definidos para lograr una meta común, por ello las organizaciones están compuestas por personas, ellas subdividen el trabajo entre los individuos, y persiguen metas compartidas, también puede definirse a la organización según Gibson, (2001) como entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos; entender su comportamiento es entender el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos, los valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias (Kleiner, 2000).

En este mismo orden de ideas el aprendizaje organizacional es el que ejecuta la compañía como conjunto, el que permite crear capacidades organizacionales diferentes a

las individuales (Mondy & Noe, 2005); Es un conjunto de procesos de adquisición de conocimientos, de distribución y utilización que no pertenece a una persona concreta, sino que es un sistema de inteligencia distribuida en el interior de la organización. (Bolívar, 2002).

Así mismo el aprendizaje organizacional es la capacidad que tienen compañías de instaurar, 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 (Ahumada, 2002). De la misma forma Aramburu, (2000) menciona que el valor del aprendizaje organizacional parece haber sido descubierta recientemente, argumentando la poca exploración de la temática y la aceptación progresiva de la necesidad de su implementación dentro de las compañías. Es posible llegar a ellas basándose en la adquisición y explotación de conocimientos (Werther & Davis, 1999).

Teniendo en cuenta los estudios realizados en el área, se puede reconocer que es vital para las empresas mantener alternativas (más allá de las económicas) que proporcionen ventajas competitivas y promuevan oportunidades de crecimiento y desarrollo corporativo. Procesos de aprendizaje adaptados a la realidad económica (flujo de capital) y social (capital humano) de la empresa, contribuirán a la optimización de los recursos, proyectando a la organización hacia una gestión interna superior. La formación constante, es un ejemplo claro del tipo de estrategias utilizadas en la integración y fortalecimiento de la fuerza de trabajo. A través de estas, las empresas garantizan la preservación de niveles óptimos de productividad, valorando los esfuerzos individuales y colectivos que favorezcan el éxito y la innovación.

Teorías y Modelos

Para trascender en el mundo industrializado, es necesario ir más allá del marco económico. La adaptabilidad de una organización a las exigencias del medio, se encuentra determinada por sus recursos. Estos, se caracterizan por reflejar las capacidades internas y externas de la empresa. Hoy en día, las compañías se ven obligadas a fusionar dimensiones sociales y económicas, con el fin de mantener los estándares impuestos por el mercado. El aprendizaje organizacional es introducido dentro de la empresa, como política de desarrollo y herramienta principal para lograr estabilidad y crecimiento (RSE, 2005).

Diversos autores plantean modelos rápidos, oportunos y prudentes (ajustados a las necesidades de la industria) para la implementación de estrategias de aprendizaje organizacional. A continuación se exponen algunos de estos supuestos, dirigidos a optimizar los grupos de trabajo y a fortalecer las organizaciones.

Charan & Lafley, (2008) introducen en la estructura empresarial un modelo de colaboración constante con cualidades únicas, que siguen un patrón de crecimiento dentro de la empresa. Describiéndolo como un método donde se fusiona el aprendizaje, en el que podemos destacar como estrategia de aprendizaje la comunicación constante, para lograr integrar un sistema fortalecido entre conexiones. Dando como resultado una fuerza de trabajo sólida, donde cada uno de sus sistemas está integrado y persevera por alcanzar su nivel óptimo. Lo valioso de este modelo de aprendizaje organizacional radica, en la conexión que se crea a nivel inter-empresarial. Poniendo en uso cada una de las partes de la organización, en pro de un bien común.

Partiendo de que este fenómeno laboral impacta de forma positiva en el crecimiento de las organizaciones, convirtiéndolo en factor determinante para brindar estabilidad y desarrollo a la fuerza de trabajo. En las últimas décadas, el aprendizaje organizacional se ha centrado en darle poder a la herramienta más competitiva de la industria, el personal, contribuyendo a su preparación y competencia, para lograr excelencia y calidad. Esta adaptación humana, refuerza a la empresa en aspectos estructurales, ambientales y tecnológicos. Con el fin de hacer notar y sacar provecho de las diferencias individuales del factor humano (Janasz, Dowd, & Schneider, 2002).

“Acción humana”, es para Kolb (1984), la respuesta a la creciente demanda de las empresas por contar con personal capacitado con habilidades determinantes para el desempeño. El autor propone al aprendizaje como, los distintos estilos y ciclos de conceptualización activa, que llevan al ser humano a transformar en nuevo aprendizaje todo lo que hace, observa, piensa y planea. A través del uso constante de la observación y la experiencia concreta (Kolb, 1984). Resaltando el don humano de cambiar y ampliar los esquemas, sin importar las condiciones en las que se dé el aprendizaje (en este caso, la experiencia personal). Demostrando la capacidad innata del ser humano para adaptarse a situaciones nuevas, asimilando el conocimiento nuevo e integrándolo a su experiencia previa, convergiendo en aplicaciones prácticas y proyectivas para el nuevo conocimiento, en uso privado y colectivo dentro de la empresa. Dirigiendo esta a nuevos objetivos exitosos y alcanzables.

Por otro lado Handy, (1978) citado en Palacio, (2000) propone tomar en cuenta los problemas, interrogantes o necesidades de las personas, grupos u organizaciones como táctica de aprendizaje dentro de la empresa. Esta apreciación de nuevas ideas, permite abrir

un espacio para el surgimiento de respuestas en forma de consenso. Identificando las mejores soluciones, mediante la reflexión, generando nuevo conocimiento con alas al desarrollo.

Para Senge, (1994) existen una serie de comportamientos y características específicas, que diferencian a las personas. Estas cualidades, son esenciales para el desarrollo de un aprendizaje práctico e innovador. En su modelo sobre el pensamiento sistémico, propuesto como “la quinta disciplina” para un aprendizaje organizacional optimo. El autor, utiliza el término “organizaciones inteligentes” (Senge, 1994 cap. 1) para describir el tipo de empresas exitosas y vanguardistas, que toman riesgos e invierten en capital humano, para mantenerse a la cabeza en la competencia del mundo industrializado. Enfatizando sobre el control, Senge, manifiesta la necesidad de la exposición constante de los individuos a competencias dentro de la empresa; con el fin de lograr influir de forma positiva en el comportamiento de los miembros de la organización y cambiar su forma de actuar, pensar y abordar las problemáticas. Cada persona modificara sus esquemas e introducirá el nuevo modelo en su vida. Convirtiéndose en una pieza importante para la empresa y capitalizara su productividad dentro de esta. La finalidad de este modelo radica en el valor de lo colectivo. Por medio de la exposición constante a miembros activos, el personal hallara la forma de adaptarse al nuevo ritmo, imponiendo un nivel de productividad y calidad alto. Este modelo de aprendizaje grupal, se basa en la construcción colectiva de desarrollo sistémico con el fin de lograr armonía y simbiosis en la organización.

Invertir en el capital humano mediante procesos activos y dinámicos de aprendizaje, permite la construcción de proyectos de interés general para los actores sociales de la

empresa (trabajadores). Las estrategias de aprendizaje organizacional son agentes facilitadores de cambio, que benefician a las empresas con espacios para la identificación de oportunidades de mejoramiento del desempeño de su recurso más valioso, el capital humano.

El aprendizaje organizacional se encuentra encaminado a enriquecer a la industria, a través, de la distribución equitativa del conocimiento y la colectividad. Autores como, Charan & Lafley, (2008) y Handy, (1978) citado en Palacio, (2000), corroboran el concepto clásico de colectividad, como plataforma para el éxito de las intervenciones encaminadas a hacia procesos creativos e innovadores. Valorizando las acciones colectivas, como engranaje principal para una gestión integral y adaptativa a la exigencias del entorno. Dando como resultado, la integración del talento humano ante la eficacia de la colaboración.

Palacio, (2000) describe al aprendizaje organizacional como la construcción de conocimiento, a través del dominio del conocimiento explícito y el conocimiento tácito, caracterizado por la búsqueda de un puente, para que lo tácito y lo explícito, interactúen de forma dinámica. El nivel de conocimiento se ve reflejado según la interacción. El autor hace referencia a cuatro relaciones posibles, estas son: socialización (tácito - tácito), exteriorización (tácito –explícito), combinación (explícito – explícito) e interiorización. Dimensiones que fusionan el valor de la experiencia, con procesos de pensamiento causal e introspección, la operacionalización de conceptos, y por último la capacidad innata de adaptación de los seres humanos, reflejada en la reacomodación de esquemas; con el fin de darle lógica, almacenar y asociar el nuevo conocimiento.

En este mismo orden de ideas el autor orienta a las organizaciones a promover la colectividad, proponiendo impulsar un conocimiento organizacional, a través, de un “espiral”, (Palacio, 2000) que explica la necesidad de pasar del conocimiento individual, a una esfera grupal que beneficiara a la organización y esta a la institución; rebasando las barreras del conocimiento, maximizando el desarrollo del capital humano.

Por otra parte el desarrollo empresarial es tal vez, la característica fundamental para mantener un modelo empresarial exitoso, competitivo y vanguardista. El impacto compuesto por este fenómeno en el mundo laboral, lo coloca como factor determinante para el crecimiento equilibrado de la fuerza de trabajo, y como engranaje principal para crear cambios positivos en los sistemas que integran a la organización ,encaminando a la empresa hacia una búsqueda constante de indicadores positivos, reflejados en la calidad del producto (o bienes y servicios prestados, según el sector económico en el que se desenvuelva la empresa), productividad y desempeño del personal. Empresas flexibles capaces de integrar estas estrategias de aprendizaje, establecerán puentes de comunicación y colaboración (Charan & Lafley, 2008) indispensables para el fortalecimiento de la competencias del talento humano.

Los índices de competitividad y productividad, son los promotores del éxito y desarrollo en la industria, comprometiendo a las organizaciones a integrar en sus modelos estructurales, espacios diseñados para el aprendizaje; con una visión encaminada al cambio como eje principal para el crecimiento, y de esta forma transformando las necesidades del sistema organizacional, de bienes y servicios, a objetivos integrales que involucran capital humano. El despliegue de estrategias encaminadas a generar nuevo conocimiento (innovación y creatividad), impacta en la percepción y pirámide de necesidades de la

empresa. Motivando al desarrollo de competencias comunicativas, orientadas a conectar activamente a los actores sociales de organización, a través de la distribución equitativa de la información y la retroalimentación eficaz.

De la mano con los requerimientos invariables del mercado, aumenta la demanda por adquirir saber global industrializado. Nace la necesidad por mantener las empresas dentro de los más altos estándares de calidad, permitiendo a las organizaciones prosperar dentro del nuevo movimiento industrial; el aprendizaje, es postulado como herramienta facilitadora para promover estrategias orientadas a los logros globalizados de las empresas (Ahumada, 2002) Tomándolo como base de la experiencia educativa con el fin de ajustarse a los cambios de la industria.

Así mismo la fuerza de trabajo se convierte, en columna para incorporar principios de aprendizaje dentro de las organizaciones, ajustar a las empresas a los cambios en el medio industrializado, es el tema central del aprendizaje organizacional. A través de estrategias educativas, que estimulen continuamente el desarrollo positivo de las empresas.

Estrategias de implementación del Aprendizaje Organizacional

Por otra parte Pariente (1998) citando a Bennis & Beckhard (1993), implantan la herramienta de la cooperación., argumentando la necesidad de crear un plan de acción eficiente para la empresa, con estrategias viables de aprendizaje colectivo; asegurando avances no forzados y productivos. El autor propone modificar el concepto de efectividad cuyo fin último es la utilidad, a una interpretación de efectividad como adjetivo de bienestar empresarial por logros del capital humano (como individuos y por equipos).

No obstante la implementación de programas de aprendizaje involucra una serie de procesos individuales y colectivos, que permiten el desarrollo pleno de la capacidad de la fuerza de trabajo de una empresa. Cada miembro de la empresa participara en el proceso de cambio, influyendo directamente en la calidad, desempeño y productividad general, el aprendizaje organizacional es el puente que permite este crecimiento, donde se promueve la cooperación y soluciones prácticas para problemáticas emergentes en el proceso de ajuste al cambio a una visión globalizada (Ahumada, 2002).

Esta herramienta educativa, el aprendizaje organizacional (Castañeda, 2002), fomenta la utilización máxima de los recursos disponibles dentro de la empresa; recurso humano y capital. Implicando sacrificio y gestión proactiva, encaminadas al beneficio integral, expone los beneficios bilaterales obtenidos a través de respuestas activas de carácter colectivo dentro de las empresas. Fundamentándose en las capacidades de cada individuo para aprender y resolver problemas de forma integral, coherentes con las necesidades de la organización y las demandas del mercado; promoviendo la adopción de

estrategias activas y pasivas de aprendizaje, diseñadas a las necesidades especificas de las empresas.

La literatura abarca la temática aprendizaje desde distintos puntos de vista. Algunos teóricos (Hellriegel & Slocum, 2007) utilizando palabras clave como adiestramiento, formación, desempeño aplicado, estrategias para impulsar el cambio, entre otras., reflejan la esencia del aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento específico. Otros como Garvin. (2000), y Giley & Maycunich, (2000), que resaltan sus características de manejo de capital humano; desarrollo de la fuerza de trabajo, innovación, cooperación de colectivos, etc. La creciente demanda de intervenciones enfocadas al desempeño de los equipos de trabajo, fomenta la implementación de estrategias de aprendizaje como apoyo fundamental para el cambio. Dando como resultado una herramienta de intervención, planificada y estructurada para cada empresa, utilizando el máximo potencial de sus trabajadores y fomentando el valor de la integración y armonía, como facilitador para el cambio positivo (Argyris, 1999)

Es así como a través del tiempo las empresas han buscado promover de forma integral el desarrollo exitoso de las organizaciones. El aprendizaje organizacional, surge como instrumento facilitador para adaptar a las empresas a las exigencias del mundo laboral; de esta forma a través de las formaciones, charlas, foros, talleres, cursos, etc., las compañías buscan transformar al capital humano en agente activo de cambio, incorporando estrategias de crecimiento, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Así mismo, nacen las necesidades de formación, espacios abiertos para el aprendizaje activo, que en el futuro facilitara el rendimiento de los empleados y la

productividad de la empresa. La formación y desarrollo está estrechamente relacionado con los recursos humanos. La tendencia general de la implementación de estrategias de intervención sobre aprendizaje organizacional, se centra en el reforzamiento continuo del talento humano, manifestado a través, de avances en el área determinados por la conexión del capital humano con los objetivos de la organización. Forjando relaciones interempresariales solidas, dirigidas a integrar la empresa en aspectos humanos.

Investigaciones y Estudios

Por otra parte es de gran importancia mencionar las investigaciones que se han realizado acerca del aprendizaje organizacional. A continuación se presentan dichos estudios, los cuales inician a partir de los años setenta, con la propuesta de Argyris, (1999), desde entonces hasta el momento los estudios sobre esta temática han sido diversos.

Otros investigadores como Senge, (1994) entra en esta línea con su propuesta de la organización abierta al aprendizaje; y Nonaka y Takeuchi (1999) exploran el área del conocimiento organizacional, con base en el conocimiento tácito propuesto por Polanyi, (1983). Llegando a la conclusión, de que es posible generar conocimiento de mayor valor y de gran impacto dentro de una organización, de la mano de un trabajo constante con el capital humano. Así mismo, destacan la necesidad de mantener metas reales, pues son la clave para el éxito del programa por implementar.

Es justo reconocer que antes y durante este período se pueden encontrar diferentes autores como Maristany, (1972) y Leavitt, (1976) cuya influencia ha sido tan importante como la de los aquí mencionados. El tema del aprendizaje organizacional estimula el interés, debido a que se considera que éste se genera a partir del individuo, el grupo y la

organización; y que los individuos, los cuales son creadores del conocimiento. Poseen clara información de los propósitos estratégicos de la organización y consideran el aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva estratégica en todo tipo de organizaciones, (escuelas, grandes, pequeñas y medianas empresas). Fernández, E. (2009).

Estudios encontrados durante la investigación llevan a consumir la gran importancia que tiene el aprendizaje organizacional en las organizaciones y que este sistema se ha venido implementando en países desarrollados, arrojando muy buenos resultados. A continuación se exponen estudios realizados por Martínez, Ruiz, & Ruiz, (2000), Castañeda, (2002), entre otros.

En Colombia el aprendizaje organizacional es un tema relativamente nuevo, lo cual nos brinda la oportunidad de explorar, descubrir y aprovechar las herramientas que posee para implementarlos en la organización, a partir de nosotros mismo como eje principal del conocimiento.

El estudio realizado por Martínez, Ruiz, & Ruiz, (2000) plantearon una investigación cuyos objetivos consistieron, inicialmente, en valorar el nivel de aprendizaje en las pequeñas y medianas empresas (PYME) Posterior, se llevo acabo un análisis con relación al tamaño de la empresa y el índice significativo de aprendizaje; tomando en cuenta variables internas y externas, al igual que instrumentos que permiten operacionalizar de forma empírica el nivel de aprendizaje en la PYME. Las hipótesis de esta investigación se centran en hallar, potenciales relaciones significativas entre tamaño de la empresa y nivel de aprendizaje.

Uno de los principales estudios que se ha realizado en una revisión del estado del arte del tema como producto de trabajos de grado de diferentes disciplinas Castañeda,

(2002) en Bogotá Colombia, entre los años 1992 y 2002. Utilizó una metodología cualitativa, concretamente el estado del arte. Los instrumentos usados para la recopilación de datos fueron dos fichas: una bibliográfica y otra descriptiva, en las cuales se consignó la información de las unidades de análisis. Los resultados de la investigación evidenciaron que de un total de 20553 trabajos de grado realizadas en las facultades mencionadas en dicho período, 13 tenían en su título las palabras aprendizaje organizacional. El programa académico con mayor número de trabajos en aprendizaje organizacional fue el de ingeniería industrial con ocho tesis, seguido del programa de administración de empresas con cuatro tesis y finalmente psicología con una tesis. Las investigaciones fueron en su totalidad de carácter descriptivo o monográfico y con diversidad de perspectivas conceptuales. Es probable que la poca investigación realizada en Bogotá en la década, sea un hecho representativo de lo que se encuentre en otras ciudades latinoamericanas.

Igualmente en el estudio realizado por Arbaiza, (2002) estudio el nivel exploratorio los mecanismos de aprendizaje organizacional formales o informales que están presentes en organizaciones de profesionales a partir del caso de los estudios o bufetes de abogados. Esta primera aproximación dio por resultado la identificación de seis mecanismos de aprendizaje organizacional: la reflexión sobre los casos, la revisión de la doctrina, el ensayo y error, el monitoreo, la difusión del conocimiento, y el espíritu de cuerpo. Se encuentra también una tendencia a favorecer la cultura de aprendizaje a través del involucramiento y empoderamiento de los empleados, la transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador y una tendencia hacia la estructura horizontal y participativa.

Por otro lado en el estudio de casos realizado por Pérez & Cortes, (2007a) argumentaron a favor de las organizaciones disponibles para incurrir en estrategias de

aprendizaje, como empresas emprendedoras y abiertas al cambio. Pues la toma de conciencia sobre aspectos relevantes en cuestiones de aprendizaje, facilitan un desarrollo óptimo sin importar su dimensión o barrera a superar. Este estudio realizado en dos empresas del sector industrial de Medellín, Colombia, busca motivar a la utilización de estrategias de aprendizaje que permitan crear espacios de empoderamiento del conocimiento, como ventaja competitiva en el mundo laboral.

Discusión y Conclusión

La actualidad empresarial se ve marcada por barreras y límites que desequilibran la organización, obligándola a buscar nuevos horizontes con relación a la forma en la que se abordan las distintas problemáticas que amenazan con desajustar a la empresa. Por lo que a través de la ejecución de diversas estrategias (adquisición de nuevas tecnologías, mercadeo, planificación, capacitaciones, entre otras), los empresarios establecen medidas para cumplir con las exigencias del entorno y de esta forma asegurar el éxito corporativo.

Es así como el aprendizaje organizacional surge a raíz de la necesidad que tienen las empresas de crear e implementar nuevos instrumentos de gestión, que permitan ubicar a la organización sobre metas reales con impactos positivos que contribuyan a la excelencia empresarial, lo cual condujo a autores como Senge, (1994), Castañeda (2002), Charan & Lafley, (2008) entre otros., a enfocar sus investigaciones sobre el aprendizaje organizacional, como característica esencial para el desarrollo y crecimiento provechoso de las empresas.

La implementación de habilidades de aprendizaje encaminadas al desarrollo y crecimiento de la organización es tal vez, la característica principal para mantener un modelo empresarial exitoso, competitivo y vanguardista. Para esto, es indispensable utilizar todos los recursos disponibles dentro de la organización. En este caso, el talento humano. Mediante la incorporación de principios de aprendizaje basado en la colectividad, las empresas deben de potencializar al máximo el compromiso de los trabajadores y directivas, con el fin de que esta gestión, influya de forma positiva para lograr una mejor transición durante los cambios del entorno.

El aprendizaje es una estrategia que prepara a la organización ante la adversidad del contexto industrial, fortalece al capital humano, fomentando el liderazgo, la comunicación, la flexibilidad y la planeación estratégica, para la solución de problemas (Muchinsky, 2002); cuyo objetivo principal radica en convertir a las corporaciones en empresas mas humanas, donde prime el desarrollo pleno de las habilidades individuales.

Hace algunos años, las estrategias de aprendizaje centraban su campo de acción en el desempeño de la fuerza de trabajo, reflejando mayor interés en indicadores elevados de producción como sinónimo de éxito corporativo; dejando de lado el factor humano. Si bien es cierto, se evidencia que la evolución del aprendizaje organizacional se ha visto determinado por la tendencia cambiante del medio industrializado obligando a las empresas a la implementación de nuevas estrategias, con el fin de mantener los estándares de calidad y el desarrollo optimo de las competencias que integran un crecimiento empresarial equilibrado. En la actualidad el proceso de aprendizaje se aprecia a través de los niveles o indicadores de aplicabilidad (puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el proceso), poniendo en evidencia los recursos propios de la empresa como un sistema interdisciplinario; integrado por herramientas (capacitaciones, tecnología, etc.) y talento humano cuya función principal radica en el cumplimiento de los objetivos de producción y desempeño de las distintas competencias colectivas del capital humano (Peluffo, 2002). El impacto de la implementación de dichas estrategias, se ve delimitada por la capacidad de adaptación de las organizaciones a las exigencias del entorno.

En países como Colombia, los avances en el área del aprendizaje organizacional se han visto limitados debido a la exploración progresiva del mercado laboral. La carencia de modelos contextualizados a la realidad del mercado limita la implementación exitosa de

dichas estrategias. En el pasado, el rendimiento y la producción dominaban como principales acciones de las empresas; la búsqueda constante de mejores resultados en los niveles productivos consistía en garantía para el éxito. Favoreciendo a aquellos trabajadores, cuyos conocimientos individuales marcaran diferencias notorias en el rendimiento de la organización. La poca valoración de las habilidades colectivas y la tendencia de estructuras jerárquicas lineales dentro de las empresas, impedían la evolución de estrategias de aprendizaje encaminadas a vincular y armonizar a la fuerza de trabajo. Con el paso del tiempo y la llegada de la globalización, se hizo inminente la necesidad de emprender a través de estrategias facilitadoras para un desarrollo óptimo y equilibrado.

En la actualidad, son pocas las empresas colombianas abiertas al cambio hacia una cultura de difusión del conocimiento como herramienta clave para el éxito. Alternativas como, involucramiento a través de una estructura jerárquica horizontal o participativa (Arbaiza, 2002), o la creación de espacios de empoderamiento del conocimiento (Pérez & Cortes, 2007) lideran el grupo de estrategias con mayor impacto utilizadas en algunas regiones industrializadas de Colombia.

El impacto generado por este fenómeno organizacional en el mundo industrializado, lo coloca como factor determinante para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La capacidad de adaptación a las nuevas estrategias de aprendizaje y la velocidad de adquisición del conocimiento, serán clave para la continuidad de varias de las empresas en el mundo industrial. En sus estudios Bandura, (2001) resalta el valor de la disciplina, la transformación de comportamientos individuales en colectivos, la modificación de esquemas y el desarrollo pleno de las capacidades cognitivas adquiridos a través de la

implementación de estrategias de aprendizaje como herramienta educativa., como recurso esencial para el desarrollo empresarial.

Es por esto, que el aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico (Senge, 1994); 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. El aprendizaje organizacional promueve a la gestión participativa, evadiendo en cierto sentido, la autonomía; contribuyendo a la búsqueda de herramientas facilitadoras para el alcance de metas y responsabilidad compartida en la organización (Garvin, 2000).

Autores como Palacio, (2000) y Bandura, (2000), comprenden el proceso de aprendizaje organizacional, señalando múltiples variables, que manifiestan la complejidad de este proceso, y la importancia que tiene como proceso social en la generación de conocimiento a favor de la construcción de las ventajas competitivas fundamentales para garantizar el desarrollo y evolución de las organizaciones. Concuerdan sobre la importancia del aprendizaje organizacional para mantener y crear ventaja competitiva en un mundo tan cambiante como el actual, transfigurando la información en conocimiento, siendo éste más valioso cuanto más adecuada sea la gestión de dicho conocimiento a la realidad de las necesidades de la organización. Sin embargo, existe una notable escasez de trabajos que muestren cómo se ha de medir dicho aprendizaje organizacional así como estudios que analicen los factores de contingencia que afectan al nivel de aprendizaje en las organizaciones.

Las intervenciones sobre políticas de aprendizaje organizacional están diseñadas para cumplir con la labor de identificar las aspiraciones de la organización, permitiendo un desarrollo equitativo en la empresa, orientado al trabajo colectivo y la sostenibilidad de los valores y metas de la empresa. Esta necesidad producto de las exigencias del mercado permiten al psicólogo una mayor área de acción en las organizaciones, como un aliado estratégico en el área administrativa permitiéndoles contribuir con el desarrollo del talento humano (Lombardía, Stein & Pin, 2008). En la actualidad nos encontramos con que cada vez se destaca más la importancia del psicólogo apoyado en conceptos como globalización, contexto, valorización del conocimiento, tácticas de influencia, cambios generacionales, estrategias del talento humano y la motivación en el trabajo revelándonos de esta manera que la estructura tradicional en las empresas ha ido cambiando exigiendo una mayor proyección empresarial y una capacidad de aprendizaje, con altos niveles de eficiencia y eficacia del talento humano que permiten alcanzar los niveles de competitividad necesarios para sobrevivir a las exigencias del mercado (Luque & Munduate, 2000).

Las organizaciones se encuentran en la constante búsqueda de estrategias que promuevan puentes de co-actividad a nivel interno de la estructura empresarial. Se propone la utilización espacios exploratorios de conversación, que fomenten la distribución equitativa de la información y realidad empresarial, con el fin de construir relaciones inter-empresariales solidas. Las estrategias de aprendizaje organizacional tienen como cualidad principal la distribución de la información, atributo que permite contextualizar a todos los trabajadores sobre las exigencias del mundo industrializado, las metas y objetivos de la

corporación, etc., con el fin de brindar suficientes herramientas que permitan al talento humano enfrentar la realidad organizacional (Hoyos, 2000).

Es así como, se invita a que las organizaciones inviertan en herramientas educativas, trabajadores capacitados, llegaran a conclusiones sensibles y tomaran la iniciativa en a través de acciones que contribuirán de forma positiva con el desarrollo de la organización. Invertir en el capital humano, es sinónimo de mantener a la empresa dentro de los estándares laborales (Furnham, 2001).

El aprendizaje organizacional va más allá de capacitaciones o formación, hace referencia a la proyección de eficacia (Guns, 1996), manifestado, a través del trabajo constante con personal innovador, de tendencias enriquecedoras enfocadas a adaptarse a las exigencias del entorno. Por tanto, esta visión del aprendizaje organizacional busca la promoción del aprendizaje como una expansión del conocimiento, desarrollando competencias colectivas motivadas a generar nuevas ideas a partir de la experiencia.

Así mismo, 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 es una nueva competencia, característica del mundo industrializado. Es hora de que las organizaciones implementen de forma activa estas estrategias innovadoras y la vinculen en sus valores, con el fin de mantener los estándares necesarios para competir y triunfar en el mundo laboral con el recurso máspreciado, el talento humano (Garzón Castrillón, 2007).

Para finalizar es importante mencionar que esta investigación se inicio con el objetivo, de construir un marco teórico acerca de la evolución, aplicabilidad y realidad del

aprendizaje organizacional como herramienta de cambio corporativo. A través de la recopilación de material de las últimas décadas, se creó un panorama general de las propuestas y teorías sobre aprendizaje organizacional como estrategias educativas para el desarrollo competitivo y crecimiento de las empresas. A pesar, de contar con fuentes de apoyo electrónicas y físicas (libros, investigaciones, entre otras) el proceso de recolección de información se vio limitado por la poca contextualización de dichas estrategias y la escasa adopción de terminología en el medio empresarial colombiano. Por otro lado, es válido rescatar el valor de la falta de contextualización, pues esta nos permite proponer a que sigan investigando en el tema con el fin de generar estrategias proyectivas para Colombia en el área.

Referencias

- Ahumada L, (2002) El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología Universidad de Chile*, xi, 1 pág. 139-146.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford University Press.
- Aramburu, N. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis doctoral presentada ante la Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Arbaiza, L. (2002). Aprendizaje organizacional en Organizaciones Profesionales. *Esan-cuadernos de difusión*. 7, 12. Recuperado el 10 de abril. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/efArbaiza.pdf>
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bolívar, A (2002). Las Escuelas como Organizaciones que Aprenden. Universidad de Granada. Recuperado el 22 de abril de 2012. Disponible en <Http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Brontis, N. (2000). *La Gestión Humana y el Aprendizaje Organizacional*, Intellectual capital. Canada, MC Master University.
- Castañeda, D. (2002) ¿Capacitación o aprendizaje organizacional? Universidad Católica de Colombia. Recuperado el 12 de septiembre de 2011. Disponible en

<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=dicasteda&id=26>

2

- Castañeda, D. (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. *Revista acta de Colombia* 11,23-33,04. Recuperado el 12 de septiembre de 2011. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/798/79801103.pdf>
- Charan, R. & Lafley, A. G. (2008). P & G'S Innovation Culture. How we built a world-class organic growth engine by investing in people. Editorial Booz & Company Inc.
- Fernández, E. (2009). Aprendizaje Experiencial, Investigación- acción y creación organizacional del saber: la formación concebida como una zona de innovación profesional. *Revista electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 12, 3. Octubre, 2009, pp. 39 – 57. Asociación Universitaria de Formación del Profesorado. España. Recuperado el 22 de enero de 2012. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=217015345004>
- Furnham, A. (2001). Aprendizaje y Capacitaciones en el Trabajo en Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. New York: Oxford University Press.
- Garzón Castrillón, M. A. (2007). Marco teórico del aprendizaje organizacional, avance de tesis posdoctoral, Universidad de Sao Paulo, Brasil.
- Garzon, M. (2008) El papel de los incentivos para el Aprendizaje Organizacional. Universidad del Norte. Barranquilla Colombia. Recuperado el 25 de abril de 2012.

Disponible en

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUDFwRlfclcJ:www.ing.unal.edu.co/eventos/gestec_innovacion/img/presentaciones/auditorio2/2_garzonmanuel.pdf+Garzon,+M.+\(2008\).+El+papel+de+los+incentivos+para+el+aprendizaje+organizacional.&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShEK_Y2stkOBUEcO6oYr54RWKEuFq5Aor-G2UpQ0wII75LYRkoZP70ZaMIO1fhR4x_Gvq_5oH8r-NI85oA3sEQg3RD0SadDIWhh6kQIx-KA1Mbq_GssrYbbMg7EOt0eO7F3tWbW&sig=AHIEtbRH9w-eBDej-Z0GDIAKBJ55aq2pJw](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:pUDFwRlfclcJ:www.ing.unal.edu.co/eventos/gestec_innovacion/img/presentaciones/auditorio2/2_garzonmanuel.pdf+Garzon,+M.+(2008).+El+papel+de+los+incentivos+para+el+aprendizaje+organizacional.&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShEK_Y2stkOBUEcO6oYr54RWKEuFq5Aor-G2UpQ0wII75LYRkoZP70ZaMIO1fhR4x_Gvq_5oH8r-NI85oA3sEQg3RD0SadDIWhh6kQIx-KA1Mbq_GssrYbbMg7EOt0eO7F3tWbW&sig=AHIEtbRH9w-eBDej-Z0GDIAKBJ55aq2pJw)

Garvin, D. (2000). Crear una Organización que Aprende. En Gestión del Conocimiento.

Harvard Business Review

Gibson, J. (2001) Las Organizaciones: comportamiento, estructura y proceso. 10° Ed.

Chila. Mc Graw-Hill.

Giley, J. & Maycunich, A. (2000). Perseus Publishing. EN Organizational Learning

Performance and Change; an Introduction to Strategic Human Resource

Development. Cambridge, Massachusetts.

Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad.*

México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana. pp. 130

Hedberg, G. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. *Harvard Business Review.*

Handbook of Organizational Design. Oxford: University Press.

Hellriegel, D & Slocum, J. (2007) *Organizational Behavior.* 13°Ed. South-Western

Cengage Learning. Mason, Ohio.

Hoyos, C. (2000). *Un Modelo para la Investigación Documental*. Medellín: Señal Editora.

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), (2005) Manual de
Primeros Pasos en RSE. Instituto ETHOS. Córdoba, Argentina.

Janasz, S., Dowd, K. & Schneider, B. (2002). *Interpersonal Skills in Organizations*. 4°Ed.
Australia: McGraw-Hill

Kleiner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje*. Realidades sobre la
transformación. México: Oxford Press

Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and
Development*. Englewood Cliffs N.J: Prentice-Hall Inc.

Leavitt, H. (1976) El aspecto racional del hombre: Aprendizaje y Razonamiento en
Psicología Gerencial. Chicago: The University of Chicago press.

Lombardía, P.G.; Stein, G. y Pin, J.R. (2008) Políticas para dirigir a los nuevos
profesionales. Motivaciones y valores de la generación. Barcelona: IESE Business
School

Lovera, M. (2009). La Organización Creadora de Conocimiento: Una Perspectiva Teórica
Omnia, 15,2.

Luque Ramos, P.J & Munduate Jaca, L. (2000) Tácticas de influencia empleadas por los
directivos en sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados. *Rev. De
Psicol. Gral y Aplic.*, 2000, 53 (1), 31-42

Maristany, J. (1972) *Empleo y Desarrollo de Personal*. Buenos Aires: Ediciones
Contabilidad Moderna.

- Mendoza Sierra, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*. 11. pp. 157 – 168.
- Martínez, I., Ruiz, J. y Ruiz, C. (2000). Influencia del tamaño en el aprendizaje organizacional. El caso de la Pyme. Murcia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Miller, D. (1998). *The organization of the future*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Mintzberg, H. (1998). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México: Granica.
- Moguel, M. (2004). Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional. Proyecto promep-unach. Chiapas: Universidad Autónoma de Chiapas facultad de Contaduría y administración.
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9º Ed. Mexico: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. (2002). Formación y Capacitación. *En Psicología Aplicada al Trabajo*, México: Thomson.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford: University Press.
- Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 15. 31-39.
- Pariente, J. (1998) *Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones*. En: Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coords.) (2010). *La investigación en*

- gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX, págs. 245-296.
- Peluffo, M. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile: Editorial ILPES.
- Perego, L. & Riccardi, R. (1984). *Técnicas de Organización Industrial; La valoración del Personal*. 5° Ed. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Pérez, J. Cortes, J. (2007a). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento y Gestión*, 022. Recuperado el 25 de febrero. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1513/64602208.pdf>
- Pérez, J. Cortes, J. (2009b) Medición y Validación del Desempeño Organizacional como Resultado de Acciones de Aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*. 17, 22, julio-diciembre, pp. 251 – 271. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 25 de febrero. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Polanyi, M. (1983) *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10° Ed. San Diego University. Pearson Education.
- Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina. Recuperado el 10 de Marzo de 2012. Disponible en <http://federicomonese.net/archivosfede/CARRERAS%20Y%20CAPACITACIONES%20SEculares/EADEE/COACHING%20Y%20LIDERAZGO/bibliografia-senge-peter-la-quinta-disciplina.pdf>

Strauss, G. & Sayles, L. (1981). *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. Cap.

18 “Aprendizaje, Adiestramiento y Modificación de la conducta” 4° Ed. México:

Pretentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Steib, N (1997). ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? *Harvard*

Business Review. 78. Pp. 22-25.

Werther, W. & Davis, H. (1999). *Capacitación y Desarrollo*. En *Administración de*

Personal y Recursos Humanos. 4° Ed. México: McGraw-Hill.