

El Aprendizaje en las Organizaciones. Concepciones preliminares.

[Msc. Aylén Milian Díaz](#)

Desarrollo

El mundo contemporáneo exige de nuevas concepciones y perspectivas en el [análisis](#) de la compleja [dinámica](#) que lo caracteriza. La [Gestión](#) de las [organizaciones](#) sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos no está exenta de esta dinámica global. Las [empresas](#) acuden a nuevos estilos y formas de administrar la complejidad, [el hombre](#) se perfila como el agente más importante dentro del [proceso](#), de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un entorno desafiante, dependerá la capacidad de la [organización](#).

El [Aprendizaje](#) Organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de [competitividad](#), que adoptan el [cambio](#) como parte de su [filosofía](#) de [acción](#) y al [hombre](#) como su principal recurso, el más importante y que mayor [valor](#) agregado le añade a sus [procesos](#).

Concepciones Teóricas Generales sobre [el Aprendizaje Organizacional](#).

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en [interacción](#) con sus propias características, [acciones](#) y experiencias, la [cultura](#) acumulada por otros, tanto en lo que se refiere a [conocimiento](#) como a habilidades, [emociones](#), sentimientos, [valores](#). (Samoilovich, D., 1996).

Este [concepto](#) explicado por Samoilovich es el que se adopta como punto de partida, pues considera el aprendizaje como un proceso en el que el [individuo](#) adquiere o asimila todos aquellos elementos necesarios para su [desempeño](#) como ser social, tiene lugar a través de la interacción con otras personas y ocurre tanto de manera consciente como inconsciente.

El aprendizaje se convierte en un proceso en el que el hombre asimila conocimientos, (entiéndase las habilidades, [los valores](#) y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento), con el [objetivo](#) de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. (Milian, 2006).

Resulta importante destacar la concepción de Charles Handy (1995) sobre el aprendizaje quien plantea que el aprendizaje surge a partir de preguntas, [problemas](#) o necesidades de las personas, [grupos](#) u organizaciones, las cuales dan lugar a nuevas ideas, a manera de respuestas (figura 1), que se ponen a prueba y, mediante la reflexión, se identifican las mejores [soluciones](#) y se logra el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso biopsicosocial a través del cual el sujeto modifica su [comportamiento](#) y adquiere nuevas formas de actuación. El nuevo conocimiento así generado se incorpora al [modelo](#) mental del individuo y modifica sus reglas de decisión. La capacidad de aprendizaje de la [persona](#) se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta (Palacios, 2002).

El ciclo de aprendizaje que propone David Kolb (1995), parte del hacer (acción humana), a la que sigue una reflexión acerca de las circunstancias y el resultado de la acción, se abstraen sus principales características o significados compartidos para crear el nuevo conocimiento, se toma una nueva decisión que modifica la acción original, se logra el aprendizaje al mostrar una nueva [conducta](#) propicia adaptación y dirigida al nuevo objetivo. (Palacios, 2002).

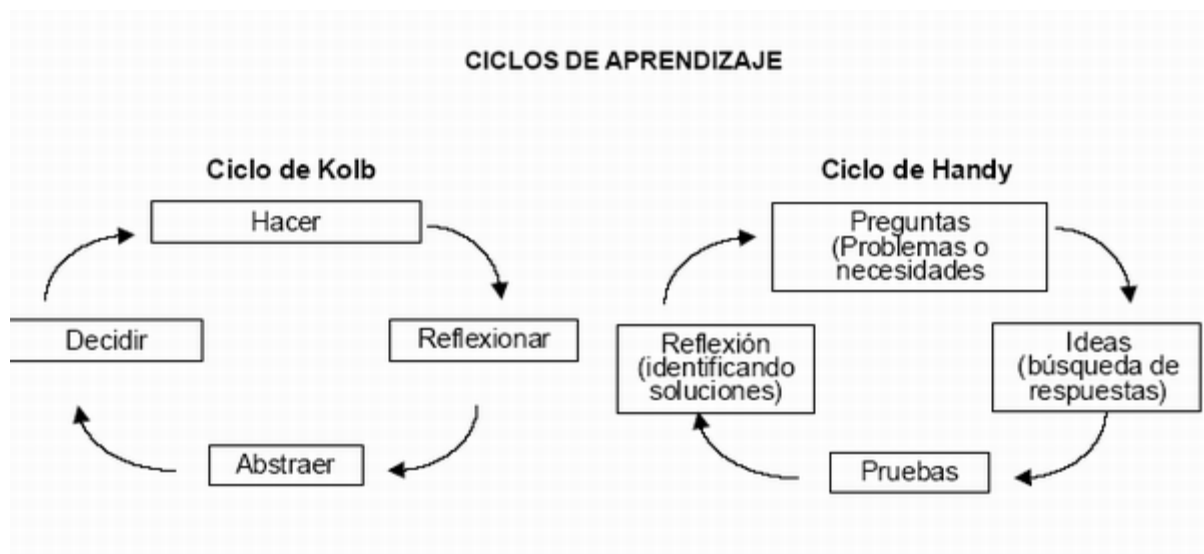


Figura 1. Ciclos de aprendizaje. Fuente: Charles Handy, David Kolb, 1995 citado por Palacios, 2002

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de [conciencia](#) de la organización sobre si misma y sobre el entorno. Muchos autores han definido y trabajan el tema del aprendizaje organizacional. **(Ver Anexo # 1)**. Los primeros estudios se realizaron en la década de los 60 y los llevó a cabo Jay Forrester en el [libro](#) *Industrial Dynamics* (1961; p. 43). "Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo y efectivo. Necesitamos hacer expedito este proceso de aprendizaje. Enuncia un proceso natural de aprendizaje como la [constitución](#) progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez esta capacidad de juicio actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras."

Sin embargo, no fue hasta la década de los 90 que los autores asumieron el aprendizaje organizacional desde ópticas distintas. Unos se centraron en el plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal y otros expresan la relación del aprendizaje

organizacional y la gestión empresarial. Dentro de esta última [óptica](#) se destacan aquellos que lo vinculan a la gestión del conocimiento y al cambio organizativo y lo consideran como una vía de adaptación al entorno, como la clave del [desarrollo](#) y transformación organizativa impulsados por la propia organización.

Argyris y Schon (1978), hacen énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las [operaciones](#) y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: deseos individuales – [objetivos](#) organizacionales. Reconocen la existencia de dos tipos de aprendizaje, el aprendizaje de ciclo simple (single loop learning) y el de ciclo doble (double loop learning).

Se produce un aprendizaje de ciclo simple cuando "los miembros de [la organización](#) responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización, mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la [teoría](#) organizativa vigente y el aprendizaje de ciclo doble se corresponde con aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las [normas](#) o mediante la reestructuración de las normas mismas, junto con las [estrategias](#) y asunciones asociadas.

Estos autores consideran que el aprendizaje organizacional implica una reestructuración de la teoría de la acción organizativa

La [revolución](#) del [pensamiento](#) con respecto al aprendizaje organizacional se puso de manifiesto en la década de los 90 con la publicación por parte de Peter Senge del libro "La quinta [disciplina](#)". (Senge, 1992).

Para Peter Senge el aprendizaje organizacional radica en **la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes**. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge (1992) entiende el aprendizaje de un modo peculiar: "el verdadero aprendizaje llega al [corazón](#) de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida." (Senge, 1992)

Se adopta este concepto de aprendizaje organizacional, ya que se analiza el proceso desde una perspectiva sistémica, se propone la [integración](#) entre los individuos, la organización y el entorno. Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el [tiempo](#). El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización. Esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de [éxito](#) para el desempeño de la organización.

El propio Senge en 1998 propone la existencia de dos tipos de aprendizaje, los que se muestran en la figura 2.

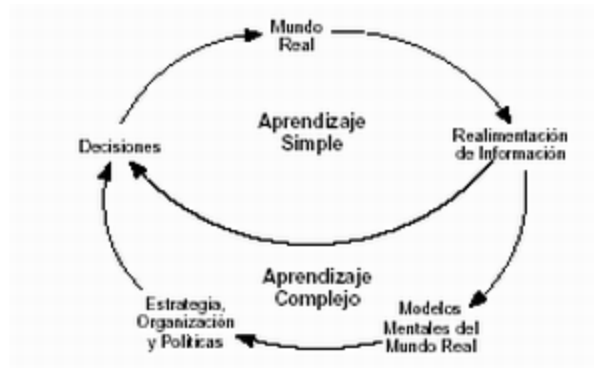


Figura 2. Tipos de Aprendizajes. (Senge.P, 1998).

Donde: **Aprendizaje simple:** Es el proceso en que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo.

Aprendizaje complejo: Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias de los [modelos](#) mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros.

A partir de este concepto de aprendizaje organizacional, Senge propone el concepto de organización inteligente u organización de rápido aprendizaje. Para él, la organización inteligente es aquella donde "la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en [libertad](#), y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Es decir es aquella que no solo puede adaptarse a los cambios, sino que a su vez construye sus propias capacidades para enfrentarse a la realidad y al futuro".(Senge, 1992).

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. "El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual". (Senge.P, 1998).

Una organización inteligente sería aquella, en la que el enfoque de aprendizaje planteado se difunda ampliamente y su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender (**Ver anexo # 2**). Tal capacidad no estaría concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario, estaría distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con **capacidades de aprendizaje**: los miembros de la organización. Las [funciones](#) de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un [sistema](#) central inteligente, sino como [producto](#) de un sistema de [inteligencia](#) distribuida.

Huber (1991) asocia el aprendizaje organizativo con la adquisición de conocimientos por parte de alguna unidad componente de la organización y lo define como "el proceso a través del cual se confiere significado a la [información](#)...". Luego añade, "en lo que concierne a la existencia del aprendizaje organizativo, asumamos que una organización aprende si alguna de sus unidades adquiere conocimiento que reconoce como potencialmente útil para la organización". Huber entiende el aprendizaje organizativo como algo que trasciende el aprendizaje de los miembros integrantes de la organización.

Lo que realmente busca el aprendizaje organizacional es encontrar el [equilibrio](#), la brillantez y el talento individual, la [innovación](#) y [el trabajo en grupo](#) para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

"Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional. Sin excepción, los procesos de aprendizaje organizacional, se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones motivados por variaciones de su entorno" (Huber, 1991;).

Por su parte Swieringa y Wierdsma (1992) utilizan el término aprendizaje organizativo para referirse al cambio de comportamiento organizacional. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional. Se coincide con esta posición pues se considera que es necesario que se produzcan las interrelaciones entre los individuos, la [sinergia](#) que generan los grupos para que de esta forma se logre el aprendizaje a nivel grupal y organizacional. Según ellos, las organizaciones que aprenden no solo son capaces de aprender sino también de aprender a aprender, no solo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así. Son aquellas que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su [evolución](#), y de ser preactivas. Esta capacidad está vinculada a su capacidad para incrementar su propia **capacidad de aprendizaje**, aspecto este que se comparte en la concepción de este [trabajo](#).

Schein (1993) enfatiza la relación entre la capacidad de aprendizaje de la organización y el concepto y práctica del [diálogo](#). El aprendizaje organizacional ocurre en la medida en que diferentes subculturas, se puedan comunicar por medio de ambientes psicológicamente [seguros](#) y de modelos mentales compartidos.

Daniel Kim (1993) plantea que "el aprendizaje se produce cuando sabemos algo nuevo y sabemos como trasladarlo a la acción". Esto se aplica al aprendizaje organizativo, pues puede definirse como el incremento de la capacidad organizativa para emprender una acción eficaz.

Azúa, (1998) y Aramburu (2000) plantean el aprendizaje de la organización asociado al cambio del comportamiento organizativo y a la creación de una base de conocimiento mediante la cual se integran conocimientos, habilidades y [actitudes](#) para conseguir cambios o mejoras en la conducta. Por lo tanto el aprendizaje es una acción que toma el conocimiento como input y genera nuevo conocimiento.

Modelos para la gestión del aprendizaje en las organizaciones.

El modelo es un modo de explicación de la realidad. Es la realidad efectiva o supuesta que la teoría trata de explicar. Los modelos descritos en la [literatura](#) se clasifican de acuerdo a la tendencia que siguen, algunos buscan desarrollar el aprendizaje dentro de la organización, otros lo ven dentro de la gestión del conocimiento

Pedler, Boydell y Burgoyne (1991) de acuerdo a su definición de [empresa](#) que aprende en lugar de organización que aprende definieron un modelo en el que se ponen de manifiesto los denominados ciclos o bucles del aprendizaje: (Figura 3).

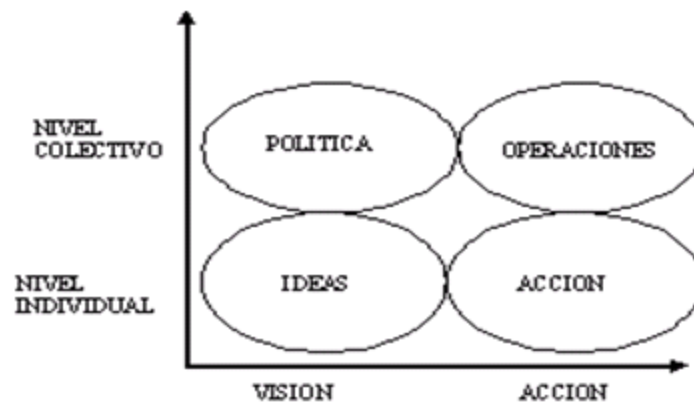


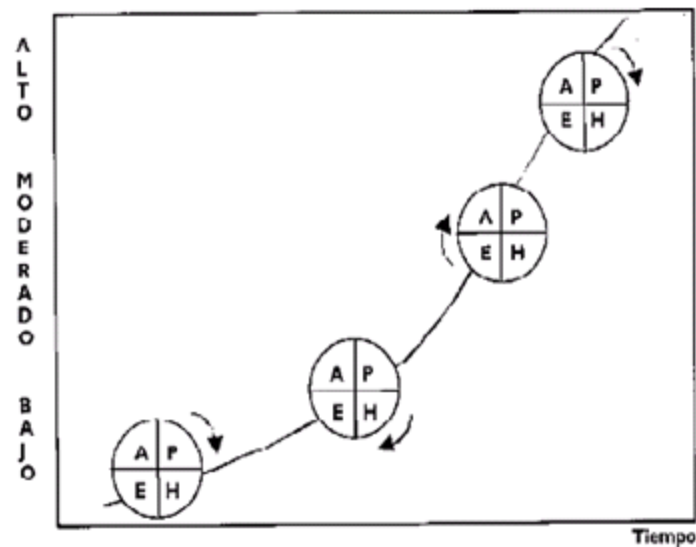
Figura: 3. Modelo de Empresa que aprende

Fuente: Pedler, Boydell, y Burgoyne

Según el modelo propuesto por estos autores y de acuerdo con la idea de que el aprendizaje organizacional trasciende en una organización del individual al grupal, en el aprendizaje individual se integran las ideas y la acción y en el nivel colectivo se relacionan las [políticas](#) con las operaciones, además se interrelacionan los niveles individuales y colectivos. Las visiones que se generan en el ámbito de la organización son el resultado de las ideas de los individuos y las acciones y operaciones en el nivel colectivo son el resultado de la acción de los individuos de la organización. El modelo representa la interrelación de los denominados niveles del aprendizaje entre los niveles individuales y grupales; sin embargo, no plantea cómo se producen estas interrelaciones y cómo lograr que trascienda de un nivel al otro.

Deming (1995) presenta la [construcción](#) de conocimiento como un proceso secuencial e iterativo en el tiempo. En dicho mapa, los círculos muestran el Ciclo de Shewhart o Ciclo de [Deming](#) para el aprendizaje y el mejoramiento. Deming lo describe de la siguiente manera: "El Ciclo PHEA. Este ciclo (mostrado en la Figura 4) es un [diagrama de flujo](#) para el aprendizaje y para el mejoramiento de un producto o de un proceso.

Este ciclo se divide en 4 fases, la primera fase es planificar, la cual constituye la piedra angular del mismo.



La etapa de [planificación](#) comienza con una [selección](#) entre varias sugerencias. El segundo paso es hacer, realizar la prueba, comparación o experimento, de preferencia en pequeña [escala](#), de acuerdo al [plan](#) decidido, el paso 3 es estudiar los resultados, el paso 4 es actuar, adoptar el cambio, abandonarlo o recorrer de nuevo el ciclo, tal vez bajo distintas condiciones ambientales con [materiales](#) diferentes con otras personas o con distintas reglas.

Para adoptar el cambio o para abandonarlo se requiere predicción". Deming reitera que el trabajo esencial de los gerentes es predecir, sus decisiones debieran estar siempre dirigidas hacia el futuro

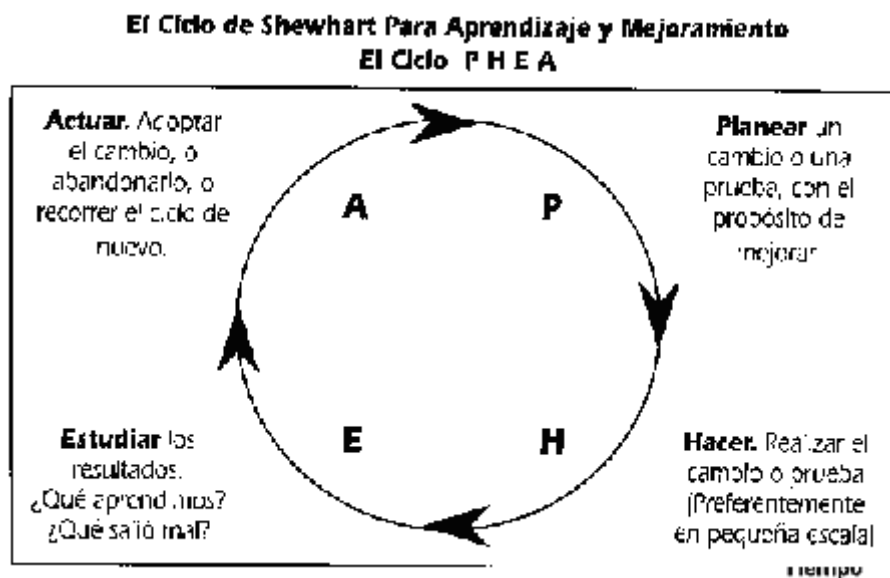


Figura 5. Un [diagrama](#) de flujo para el aprendizaje y para el mejoramiento de un producto o de un proceso.

Las Figuras 4 y 5 constituyen la representación de cómo ocurre el aprendizaje. La cultura corporativa tiene una fuerte influencia sobre la [velocidad](#) de aprendizaje. Si se logra una apertura al cambio, se logra una [observación](#) del comportamiento de los

procesos en el tiempo y avizorar, con incertidumbre decreciente, las tendencias hacia el futuro. Se puede llegar a niveles más profundos de [percepción](#), a comenzar a establecer relaciones entre [estructura](#) y comportamiento dinámico en el tiempo, lo que facilita determinar dónde debe intervenir gerencialmente para efectuar aquellos cambios estructurales que permitirán obtener mejores resultados en el futuro.

Se destaca en el año 1995 el modelo presentado por Nonaka, Takeuchi, en el que se representa el proceso de creación del conocimiento a través de generación de conocimiento de dos espirales de contenido epistemológico (forma en que se accede al conocimiento) y ontológico (forma en que este conocimiento se relaciona con la realidad objetiva). Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene [naturaleza](#) dinámica continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna o conocimiento que sigue 4 fases las cuales se representan en la figura 6. Sin embargo, puede decirse que este ciclo de creación del conocimiento explica de forma muy general como ocurre el aprendizaje en la organización y deja a consideración de quien lo analice la [interpretación](#) de cada uno de los factores que pueden intervenir en este proceso.

Las implicaciones para el aprendizaje organizacional que surgen de las dimensiones de la creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, ([Empirismo](#)), plantean que "para que [el conocimiento](#) individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que

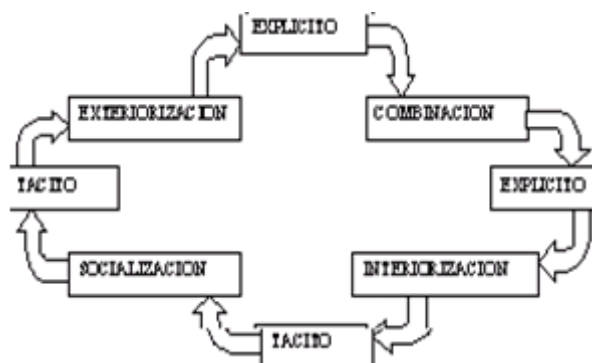


Figura 6. Creación del conocimiento

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

ciertas acciones eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones (Palacios Maldonado, 2000). Para que este conocimiento organizativo sea eficaz, es necesario que el [capital humano](#) de la organización reúna determinadas características que se sitúan en dos niveles: cultura y roles (Cepeda G 2003).

Otro modelo de aprendizaje organizacional es el planteado por la KPMG en 1998, en el cual se analiza el perfil de la organización, se interrelacionan los factores que condicionan el aprendizaje organizacional y los resultados que este produce, los elementos se representan como un sistema complejo donde se producen influencias en todos [los sentidos](#) (Figura 7).

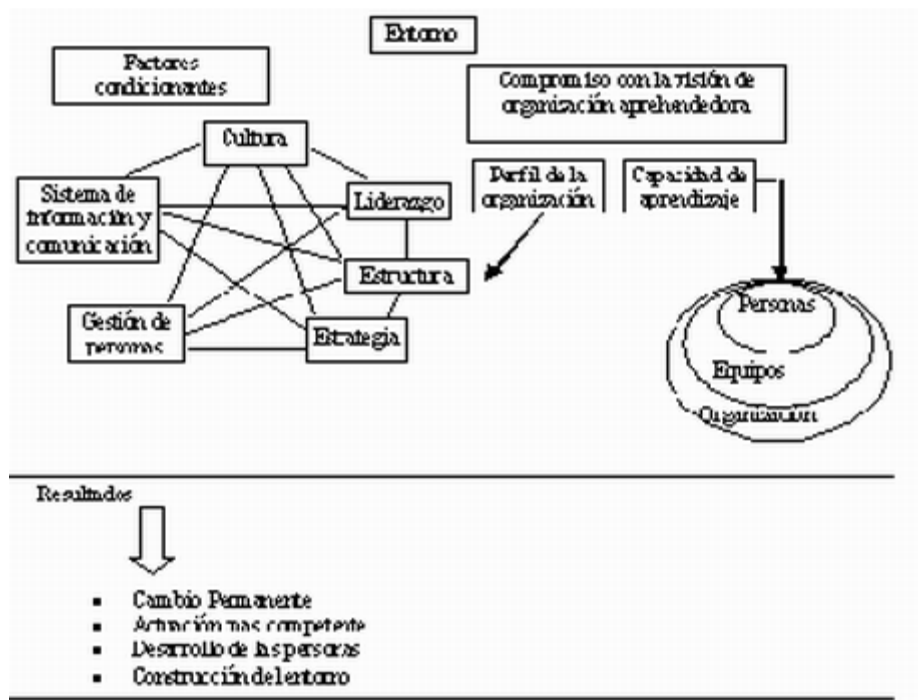


Fig: 7. Interrelación de factores y resultados de aprendizaje organizacional

Fuente: KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998).

Los factores que configuran la **capacidad de aprender** de [una empresa](#) han sido estructurados en los bloques siguientes atendiendo a su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda [la empresa](#), en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo continuo, consciente y a todos los niveles.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano, solo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Para lograr que la organización aprenda, es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, [almacenamiento](#), transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y de los equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, [herramientas](#), mecanismos y [sistemas](#) de aprendizaje que considera el modelo son los siguientes:

- La [responsabilidad personal](#) sobre el futuro o [actitud](#) proactiva de las personas, las personas con esta actitud asumen el protagonismo en su desarrollo y en la creación del futuro.
- La habilidad para cuestionar los supuestos o modelos mentales que están detrás de nuestras formas de pensar y de hacer las cosas, como clave para eliminar el conocimiento obsoleto y abrirse a otras posibilidades.
- El desarrollo de la [creatividad](#) a todos los niveles de la empresa y la práctica de la experimentación, son imprescindibles para generar nuevos conocimientos a nivel externo.

- La capacidad de trabajo en equipo es uno de los ejes fundamentales del aprendizaje organizacional.
- La capacidad de aprender de la experiencia a todos los niveles.
- La generación de una [memoria](#) organizacional, que permita al conjunto de personas compartir las experiencias de la empresa e ir consolidando una [historia](#) común de la cual aprender. Convertir el conocimiento explícito en conocimiento implícito de las personas.

Los elementos que condicionan el aprendizaje de una organización son de acuerdo al modelo:

La cultura organizacional: determina como funciona una empresa, se refleja en las estrategias, [estructuras](#) y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Liderazgo: Es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir en el comportamiento de sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas, este proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos, ideas e implica integrar a los individuos en un [proyecto](#) común, alineando sus necesidades con los objetivos de la organización.

Estrategia: Su principal objetivo es la articulación de una orientación futura para la empresa, [posicionamiento](#) de la organización con respecto a la [competencia](#), los [clientes](#), los cambios de [tecnología](#) y las [inversiones](#).

Tecnología de la información: Es mediante esta que se tiene acceso al conocimiento, su captura y su transferencia.

Estructura organizativa: Da soporte a los anteriores elementos al especificar las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización. La forma como se concibe la estructura de una organización, determina en alto grado la forma en que circulan los conocimientos dentro de ella y respecto a su entorno.

Este modelo explica cómo ocurre el proceso de aprendizaje organizacional a partir de la interrelación de un conjunto de factores internos, su interrelación con el entorno y el compromiso con una visión aprehendedora; sin embargo, no expresa la forma de interrelacionar estos elementos de forma que logren el incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización. La autora considera que aunque este modelo no logra la explicación real del fenómeno, si logra identificar un conjunto de [variables](#) condicionantes para el aprendizaje con las cuales concuerda y asume para el desarrollo de su [investigación](#).

El modelo propuesto por M. Gereda & R. Zarama (1999) le posibilita a una organización observar su propio proceso de aprendizaje a la [luz](#) de sus creencias y valores, de modo que se asegure que la organización construya **la capacidad de aprender y renovarse continuamente, de adaptarse al cambio del entorno y al manejo de la incertidumbre individual, organizacional y social**. Esta posición que adopta el modelo es la que la autora comparte, pues es el fin que busca a criterio de la autora el aprendizaje organizacional. (Figura 8).

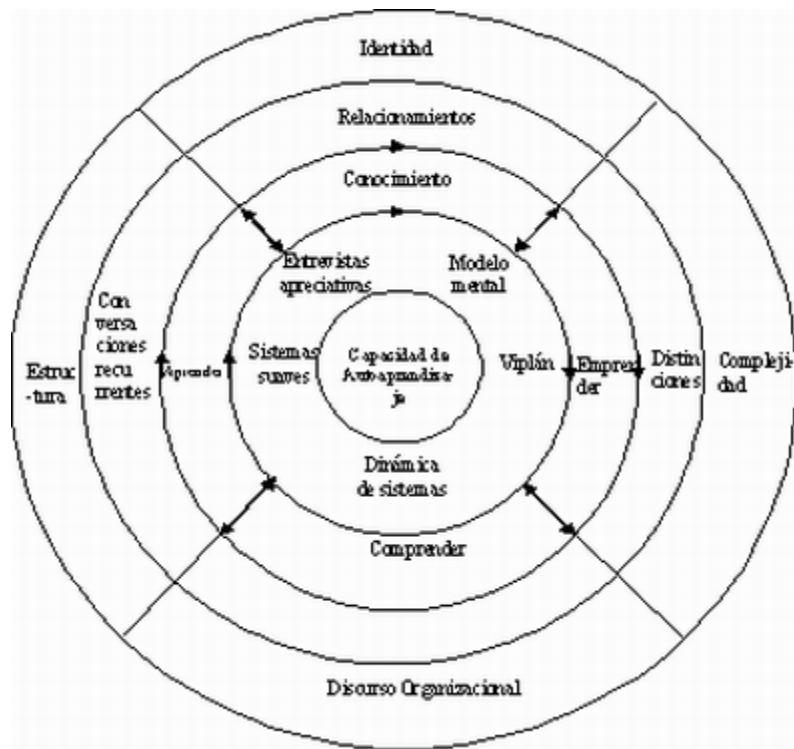


Fig: 8 Modelo de aprendizaje organizacional de segundo orden. Fuente: M. Gereda & R. Zarama (2000)

El desarrollo del modelo, toma como punto de partida el aprendizaje individual (Roberto Zarama y Alfonso Reyes, 2000) que se presenta cuando se da el proceso circular que se [muestra](#) en la figura. El aprendizaje no es solo de individuos que aprenden, si no, que depende de la **estructura** de la organización, que por su patrón de [comunicación](#) hace que la empresa aprenda". Se entiende por estructura el conjunto de [recursos](#) y personas, que con sus respectivos roles interactúan entre sí, conformando las conversaciones y constituyendo los *relacionamientos** de la organización; de este modo para entender la estructura, es necesario entender los diferentes mecanismos de interacción que se forman en la organización.

Otro aspecto es la **Identidad**, es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de los demás de su [clase](#), todo aquello que si desaparece afecta radicalmente al sistema. Está definida por las relaciones entre aquellas personas que estructuran la organización.

La complejidad está dada por el número de posibles distinciones que se hacen en una situación, de modo que la habilidad para tratarla efectivamente depende del buen balance que se haga entre la experiencia y la información.

Un **discurso** es [una red](#) de distinciones, proposiciones y reglas para construir y encadenar dichas distinciones y proposiciones, para construir historias con las cuales se da sentido a los acontecimientos de nuestra experiencia en un [dominio](#) particular. "Al observar diferente existe la posibilidad de actuar diferente".

El modelo consta de cuatro ciclos concéntricos autoreferenciales, en el que se articulan diferentes actos que retornan y se convierte en una acción generativa que permite una

observación continua de su aprendizaje. El primer ciclo, llamado **Proceso de estructuración**, determina la [identidad](#), complejidad, el [discurso](#) organizacional y la estructura de la organización.

El segundo ciclo, llamado **Competencias de construcción**, muestra como las organizaciones desarrollan las capacidades para darle forma a este proceso de estructuración. Se analizan las relaciones, se establecen canales de comunicación efectivos y se abren posibilidades que permiten dar sentido a las reglas de la organización.

El tercer ciclo, llamado **Conocimiento del conocimiento**, muestra el proceso de generación de conocimiento de los indicios que afectan la razón.

El cuarto ciclo, **Herramientas de Aprendizaje** proporciona las herramientas adecuadas para lograr construir aprendizaje de segundo orden en la organización.

Los ciclos se encuentran conectados entre sí. Con *las herramientas de aprendizaje* se identifica el sistema, su propósito y se coloca a todos sus actores e intervinientes bajo el mismo esquema. Se empieza a crear el [ambiente](#) propicio para que la organización observe su propio proceso de aprendizaje, lo cual abre el espacio para empezar a desarrollar las capacidades o [competencias](#) necesarias para hacer y observar los procesos de construcción de distinciones, de adscripción de significado a las reglas, del [estado](#) de las relaciones, relacionamientos y de las conversaciones existentes en la organización. Las habilidades al interactuar conjuntamente, permiten efectividad en el manejo de la complejidad de la organización, ya que se comienzan a hacer nuevas distinciones en el sistema, lo que corresponde a un esfuerzo por incrementar su variedad.

De igual forma, se busca que la organización pueda crear y desarrollar las capacidades necesarias para adquirir conocimiento y estructurar la organización, de manera que pueda observar objetivamente su propio proceso de aprendizaje.

Este ciclo actúa de manera conjunta y recíproca con sus "vecinos". El ciclo de *conocimiento del conocimiento*, permite que la organización cuente con el conocimiento necesario para la generación de respuestas eficientes. Al mismo tiempo, interactúan con el primer ciclo, permitiéndole estar en capacidad de estructurar las distinciones correspondientes e incorporarlas en estructuras recursivas, de modo que logra construir un sistema de alta variedad que maneja efectivamente su complejidad y alcanza equilibrio entre su identidad en uso y la identidad expuesta por la organización.

Este modelo resulta muy explicativo en su concepción de la organización como sujeto y objeto del aprendizaje organizacional, enuncia de manera explícita todos aquellos elementos que a juicio de los autores intervienen en el aprendizaje y explica la concatenación necesaria entre ellos para lograr el aprendizaje (Milian, 2004). Resulta un modelo importante por los elementos teóricos y relacionales que aporta, se coincide con los autores en cuanto a la determinación de dichos factores y la influencia de lo individual en lo grupal. Aunque muy completo en cuanto a sus elementos no tiene en cuenta la relación con el entorno, pues la complejidad a la que hace alusión solo la refiere a lo interno de la organización, además desde el punto de vista semántico sus interrelaciones se tornan muy complejas para su estudio.

El análisis crítico de los modelos (Ver cuadro comparativo resumen en el **anexo # 3**) se realiza a partir de variables concretas como son: Interrelación con el entorno, análisis interno de la organización, principales resultados que propone, interrelación de los elementos que conforman el modelo, análisis de la capacidad de aprendizaje y forma en que se evalúa el aprendizaje dentro del modelo

Como regularidades de este análisis se determinó que solo uno de ellos tuvo en cuenta el entorno a la hora de representar el aprendizaje organizacional (modelo de la KPMG), el resto se limitó a analizar el aprendizaje como un fenómeno que solo ocurre en el interior de la organización y no describe como este aprendizaje que se produce internamente puede tener sus efectos en el entorno.

En cuanto al análisis interno de la organización dos de estos modelos incluyen solamente a los individuos y a los grupos de personas, y enfatizan en la [socialización](#) del conocimiento que ocurre en los individuos y grupos dentro de la organización, (modelo de Nonaka y el de Peddler and Boydell); los otros por su parte identifican un conjunto de factores internos de la organización que influyen en el aprendizaje como son la cultura organizacional, la [estrategia](#), la identidad, la estructura, la gestión de las personas y el sistema de información y comunicación, la complejidad, el [liderazgo](#), la visión aprehendedora, el perfil de la organización y el discurso organizacional.

De igual forma en solo dos de estos modelos se especifican como ocurren las interacciones entre los elementos que influyen en el aprendizaje y es en estos casos en los que se habla de la capacidad de aprendizaje y capacidad de autoaprendizaje respectivamente de la organización. Sin embargo, en ninguno de estos se plantea como llegar a determinar si existe o no esta capacidad o en que medida pudiera medirse o determinarse un rango para la misma, lo cual permitiría evaluar si esta capacidad disminuye o aumenta dentro de la organización (Milian, 2004).

Como principales deficiencias al analizarlos de forma independiente Peddler and Boydell no explica cómo ocurre el proceso, qué factores pueden intervenir en el mismo ni los posibles resultados, no toma en cuenta el entorno, ni explica como crear en el plano interno una capacidad de aprendizaje. Nonaka y Takeuchi se limitan a realizar una interpretación general, no definen variables que pueden accionar en el aprendizaje organizacional, no toma en cuenta el entorno y de igual forma no explican como pudiera determinarse si hay creación de conocimientos o capacidad de aprendizaje.

Deming utiliza el aprendizaje solamente centrado en el producto o proceso y no tiene en cuenta la relación con el resto de los elementos de la organización, no lo considera como un proceso que atraviesa cada una de los subsistemas organizacionales. KPMG, tiene entre sus aportes la definición de variables que condicionan el aprendizaje, las cuales se comparten por la autora de este trabajo, sin embargo, no explica como se interrelacionan estas y aunque utiliza el término capacidad de aprendizaje no explica sobre que base esta puede incrementarse o disminuir. El modelo de Zarama no tiene en cuenta el entorno, y su análisis e implementación se tornan demasiado complejos (Milian, 2004).

Sin embargo ninguno de los modelos antes explicados se ajusta a las condiciones de la [sociedad](#) cubana, por lo que en sentido general, se considera necesario desarrollar un

modelo que desde el punto de vista conceptual permita explicar y fomentar el proceso del aprendizaje organizacional en las condiciones que se desenvuelven las entidades cubanas. Esta concepción debe realizarse en el plano epistemológico, ontológico y metodológico y debe conducir a la identificación de factores o variables que influyan desde el punto de vista organizacional en el mismo, a la toma de conciencia del papel del entorno, coadyuve a la determinación de cómo ocurre el proceso, cómo las organizaciones incrementan o disminuyen su capacidad de aprendizaje, así como el papel que juega el conocimiento que poseen las personas dentro de la organización y la dispersión que este pueda lograr.

Este modelo debe estar ajustado al [paradigma](#) de desarrollo de la sociedad cubana actual en el cual no solo se busca la [eficiencia](#) y competitividad de las empresas sino que se complementa con el enfoque de la sostenibilidad y con la visión constructivista del mundo donde el hombre es el centro del contexto en el que se desarrolla la organización. Por tanto, a criterio de la autora el aprendizaje organizacional debe analizarse como proceso que ocurre dentro de las organizaciones y que busca una mejor adaptación a los cambios y un mejor desempeño de la organización a partir de la creación de sus propias capacidades intrínsecas pero además debe analizarse como el proceso que busca un fortalecimiento del hombre como ser social.

El aprendizaje organizacional. Su papel en el desarrollo organizacional.

El [Desarrollo Organizacional](#) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional,. Beckhard (1969) en Aguado (2000) define el Desarrollo Organizacional como *"un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la [salud](#) de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las [ciencias](#) del comportamiento."*

Este concepto analiza el desarrollo como las acciones que realiza la organización a partir del comportamiento de los individuos para promover la adaptación a los cambios, elevar su desempeño y conseguir las mejores prácticas y los mejores resultados. A criterio de la autora, este es el concepto que mejor se ajusta a las necesidades del presente trabajo, pues en el mismo se incluye el aprendizaje organizacional como un proceso que ocurre en las organizaciones y que tributa a su desarrollo y mejor desempeño. (Milian, 2004).

Una base importante del desarrollo organizacional lo constituyen las estructuras paralelas de aprendizaje, estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los [programas](#) del cambio, Las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar al sistema y después guiar el proceso de cambio.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente en el cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adoptando una estrategia para cambiar la

realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana. (Rivas, 2002).

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones se desempeñan en lo que se ha llamado **aprendizaje de un solo ciclo**. Cuando se encuentran errores, el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y las políticas actuales. En contraste, las organizaciones de rápido aprendizaje utilizan el **aprendizaje de doble ciclo**. Cuando se encuentra un error, se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización. Al igual que el cambio de segundo nivel, el aprendizaje de doble ciclo desafía los supuestos y normas profundamente arraigados dentro de una organización. En esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento.

Las organizaciones de aprendizaje utilizan conceptos previos de [Comportamiento Organizacional](#) como, cultura organizacional, la organización sin fronteras, el [conflicto](#) funcional y el liderazgo transformacional. Las organizaciones de aprendizaje también se caracterizan por una cultura que valora la asunción de [riesgos](#), la franqueza y el crecimiento.

Una organización de aprendizaje apoya la importancia de los desacuerdos, la [crítica](#) constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje. (Senge, 2005).

El tipo de organización y la estructura para el aprendizaje están relacionadas, conforme a la tabla # 1(Poel Rob F.Van Der Krog, 2003, citado por González, 2005).

Tipo de organización de aprendizaje	Organización del trabajo	Estructura de Organización
Emprendedora	Trabajo individual	Trabajo individual
Organización Mecánica	Por tareas	Vertical
Organización orgánica	En grupos	Horizontal
Organización Profesional	Profesional	Externa

Tabla # 1. Interrelación entre la estructura organizacional y el tipo de organización de aprendizaje

Fuente: Poel Rob, F. Van Der Krog, (2003) citado por González, 2005

El aprendizaje es uno de los mayores retos y exigencias que se plantea el desarrollo y la adaptación de las organizaciones a lo largo de toda la vida. Orientarse hacia una organización de aprendizaje es lograr un cambio radical a través del aumento de las capacidades de las personas para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, fomento del pensamiento reflexivo y crítico, y transformación de la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento organizacional.

El aprendizaje organizacional se convierte en una herramienta que utiliza el desarrollo organizacional para llevar a cabo los procesos de cambio, la adaptación al entorno y el logro de una ventaja competitiva para la organización y a su vez en el proceso encargado de crear organizaciones de rápido aprendizaje u organizaciones que aprenden.

Desde esta concepción, en este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones, que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos habilidades y destrezas en [torno](#) a una [comunidad](#), donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común.

El aprendizaje organizacional en [Cuba](#).

En Cuba se le atribuye especial importancia al estudio del aprendizaje en cualquier esfera pues [la educación](#) e instrucción del pueblo cubano ha sido una de las máximas prioridades llevadas a cabo en el país. A su vez ha existido una creciente preocupación por el mejoramiento de la eficiencia y el desempeño de las organizaciones a partir del mejor aprovechamiento de los recursos ya sean materiales, financieros o humanos. Varios han sido los autores cubanos que abordan el tema del aprendizaje organizacional en Cuba, y tal importancia le ha brindado [el estado](#) cubano que ha llegado a institucionalizar el estudio del aprendizaje organizacional, la [gestión del conocimiento](#) y la gestión de la información.

En relación al tema objeto de estudio se destaca la propuesta metodológica realizada por [Israel](#) Nuñez (2002), AMIGA, la cual busca introducir gradualmente la gestión del aprendizaje en la organización y garantizar las ventajas competitivas del [capital](#) intelectual y el mejoramiento continuo. La [metodología](#) permite identificar en forma dinámica y permanente las necesidades de formación e información (y los recursos disponibles para su satisfacción) en los tres niveles principales de análisis de la organización o comunidad (el general, el de los grupos o [redes](#) formales o informales de comunicación, y el de las personas) así como las estrategias y formas fundamentales para su transformación en el sentido del mejoramiento continuo o la innovación tecnológica. Esta metodología estudia el aprendizaje desde la perspectiva de la gestión de la información y el conocimiento.

Armando Cuesta Santos (2001) realiza varios estudios sobre el tema y propone cómo determinar si la organización aprende o no mediante [técnicas](#) como el [cuestionario](#) y el procesamiento estadístico. Con anterioridad Sergio Gómez publicó algunas reflexiones sobre el aprendizaje organizacional fundamentalmente en la esfera pedagógica (1999) y con posterioridad vinculado al cambio organizacional (2003).

Con mayor actualidad se hace alusión a los estudios de Gloria Ponjuán (2002) quien ha abordado el tema del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de la gestión del conocimiento y la gestión de la información y quien se ha citado con anterioridad en este capítulo y a otros autores como Humberto Blanco (2006) quien ha abordado el tema del aprendizaje desde una concepción sistémica.

Linares Borrell (2003) realiza un análisis del tema a partir de la [planificación estratégica](#), como esta se convierte en un proceso de aprendizaje continuo para las organizaciones.

Muchos han sido los autores cubanos que han abordado el tema del aprendizaje desde diferentes perspectivas; sin embargo, en su gran mayoría lo han abordado desde la perspectiva pedagógica, el aprendizaje como un fenómeno pedagógico el que ocurre dentro de un ambiente educativo y bajo ciertos patrones de conducta. En otros casos se ha vinculado a la gestión de la información y a la gestión del conocimiento y no en el aprendizaje como un proceso que busca la creación de capacidades conceptuales, metodológicas y contextuales para la organización, lo que tributa a su desarrollo y a una mejora en la gestión organizacional.

Fundamentos para la gestión del aprendizaje organizacional en Cuba.

La Gestión del Aprendizaje en las condiciones cubanas persigue un objetivo fundamental y es lograr el incremento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y por lo tanto su forma de adaptación al cambio. Para lograr esto hace necesario establecer fundamentos de [carácter](#) teórico y metodológico que rijan el funcionamiento y conformación de esta nueva teoría. Estos fundamentos son:

1. Se parte de considerar la práctica social como punto de partida, la representación entre el hombre y la sociedad en un proceso histórico [concreto](#).
2. Se considera el contexto social y cultural en que se desarrolla el proceso de aprendizaje organizacional.
3. Se considera la organización como un sistema social abierto que tiene constantes transacciones con su entorno, mantiene su propia identidad y está compuesto de subsistemas que actúan de modo interrelacionado, considera que esta es un fenómeno artificial diseñado por el hombre.
4. Se asume el aprendizaje desde una perspectiva sistémica, flexible y dinámica que permite interpretarse como un proceso que interviene en cada una de las esferas de actuación de la organización y que tributa al desarrollo de la misma.
5. Adquiere carácter interdisciplinario al combinar varias disciplinas en su articulación.
6. La teoría [matemática](#) resulta coherente en la implantación y argumentación del fenómeno y aunque no es exhaustiva para aplicar a todos los aspectos del aprendizaje resulta muy factible su utilización.
7. Las explicaciones psicológicas y sociológicas aportan postulados que son de gran [utilidad](#) para la concepción teórico- metodológico del fenómeno objeto de estudio.

A partir de estos fundamentos trazados se establecen las condiciones para potenciar el proceso de aprendizaje. Se entiende como condiciones para el aprendizaje aquellas variables que influyen directamente en el fenómeno y cuya influencia es determinante para el mismo.

Estas variables son se obtienen a partir del estudio bibliográfico realizado, específicamente de los modelos que representan el proceso de aprendizaje

organizacional. Estas son: el liderazgo, la [cultura organizacional](#), la estrategia y el [sistema de información](#) y comunicación. Se determinan además cuales son sus características fundamentales para comenzar a desarrollar acciones que propicien el desarrollo del aprendizaje organizacional.

En las organizaciones cubanas se hace necesario además determinar donde se encuentra el conocimiento significativo para la misma y de que manera este puede contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones. Son estos elementos descritos: las **condiciones para el aprendizaje** referidas al análisis de las cuatro variables descritas anteriormente; el mapa de conocimiento y las competencias esenciales los que determinan el **grado de dispersión del conocimiento** y los que conducen a elevar o disminuir la **capacidad de aprendizaje de la organización**.

Resulta necesario para el estudio del aprendizaje organizacional adaptado a las condiciones cubanas definir cada una de las categorías antes mencionadas según el criterio de la autora. Cuando se habla de **grado de dispersión del conocimiento** se refiere al nivel de conocimiento que puede ser diseminado entre los miembros de la organización y que resulta necesario para el desempeño eficiente de la misma (Milian, 2006) y en cuanto al término **capacidad de aprendizaje** esta se entiende como la interrelación entre los conocimientos, habilidades y valores de la organización que le permite llevar a cabo su gestión, asimilar los cambios y renovarse a si misma sistemáticamente. (Milian 2006).

Como elemento esencial para potenciar procesos de aprendizaje en el marco de la sociedad cubana se establece el aprendizaje colaborativo, el cual se corresponde con los valores que promueve el proyecto social. Este tipo de aprendizaje es la base del aprendizaje organizacional, es más que una forma de aprender, una filosofía.

Es posible encontrar diversas definiciones de [aprendizaje colaborativo](#), pero una característica que todos comparten es que el **aprendizaje tiene lugar a través de la interacción en un contexto social**. Este tipo de aprendizaje tiene como **premisa llegar al consenso a través de la cooperación entre los miembros del grupo y la actividad directa de cada uno de los miembros, la voluntad de hacer**. El aprendizaje colaborativo es en primera instancia "aprendizaje activo" que se desarrolla en una colectividad no competitiva, en la cual todos los miembros del grupo contribuyen al aprendizaje de todos y colaboran en la construcción del conocimiento.

La sociedad cubana [potencia](#) cada vez más al individuo como ser social que interactúa con otros entes del entorno, que enriquece cada vez más su formación técnica-profesional, su acervo cultural y tributa de manera creadora al desarrollo del país no solo a través de su aporte a la sociedad sino mediante la [exportación](#) de sus conocimientos y habilidades, necesita organizaciones que sean capaces de potenciar este proyecto social, que consideren al individuo como el principal ente que le añade valor a sus procesos mediante una renovación sistémica de sus conocimientos, es decir de su capacidad de adaptarse a los cambios, de su capacidad de aprender. (Milian, 2004).

Consideraciones generales

El aprendizaje organizacional es el proceso de asimilación de nuevas experiencias que le permite a la organización su renovación sistémica, es un proceso que está sujeto a los

cambios del entorno por lo que busca la mejor forma de adaptarse y una mayor capacidad de reacción ante los mismos.

Para lograr efectividad en el proceso de aprendizaje diferentes autores han representado su visión del fenómeno a través de diversos modelos destacándose en estos la interdependencia de niveles de aprendizaje; interacción de conocimientos; factores condicionantes y su interrelación con los resultados; ciclos que se conectan, articulan diferentes actos y fases que interactúan con los ciclos. Sin embargo, ninguno de los modelos descritos se ajusta a las condiciones de desarrollo de la sociedad cubana actual por lo que se hace necesario describir el proceso desde la perspectiva de la sociedad cubana y de sus necesidades.

Muchos han sido los autores que en Cuba han abordado el tema del aprendizaje, en su gran mayoría lo han hecho desde la perspectiva pedagógica, otros lo han abordado desde la gestión de la información, sin embargo aún queda mucho por investigar en este campo desde la perspectiva de la [dirección](#).

Bibliografía

- Aguado, R J. (2000). Definiciones de DO. (febrero/ 2004)
- Aramburu Goya, Nekane (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Extracto de [Tesis](#) Doctoral. [Universidad](#) de Deusto. San Sebastián.
- Argyris, C & Schon, D. (1978). Organizational learning, A theory of action approach, New York: Adisson Wesley.
- Azúa Sabin & col. (2001). Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual. Ediciones del bronce. Editorial Planeta, S. A.
- Beckhard, R. (2003). La [misión](#) del desarrollo organizacional es y seguirá siendo en el futuro – la [administración](#) del cambio. <http://www.monografias.com> (enero/ 2004)
- Cepeda G (2003): Gestión del conocimiento, capacidades diferenciales y ventaja competitiva: Análisis de sus relaciones
- Choo, Chu Wei. (1998). La organización inteligente. El [empleo](#) de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.
- Cuesta Santos, Armando. (2001). La Organización que Aprende. Gestión de Recursos Humanos. Folleto. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana
- Davenport, Thomas;. Prusak, Larry. (2001). Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. [Buenos Aires](#). Pearson [Educación](#).
- Gereda, M & Zarama, R. (2000). [Diseño](#) de un modelo de aprendizaje organizacional de segundo orden. <http://www.empleados.uniandes.edu.co> (diciembre/2003)
- Gómez Castanedo, Sergio. (2003). El aprendizaje organizacional y el [capital intelectual](#). Folletos Gerenciales. Vol 1. CCED. MES. La Habana. Cuba
- Gore, Ernesto. (2006). [Capacitación](#) y Aprendizaje Organizacional. <http://www.adca.org.ar/articulos/06>. (diciembre 2006).
- Guizar Montúfar, R. (2005). Desarrollo Organizacional. 2da [Edición](#). Mc Graw Hill.
- Huber, G. P. (1991: 88-115) "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", Organization Science, vol. 2, No. 1.(1996: 821-

- 32) "Organizational learning a guide for executives in technology critical organizations", International Journal of Technology Management, vol 11, No 7/8.
- Kim, D. H. (1993) "The link between individual and organizational learning", Sloan Management Review, Fall, vol. 35, No 1.
 - Milian Díaz, Aylén. (2004). Modelo para el desarrollo del aprendizaje organizacional. Artículo publicado en las [Memorias](#) de la IV International Conference on Applied Enterprise Science. Santa Clara.
 - Milian Díaz, Aylén. (2004). Modelo para potenciar el Aprendizaje Organizacional en la EMPROY Villa Clara. Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. Santa Clara.
 - Milian Díaz, Aylén. (2006). El Aprendizaje Organizacional en Cuba: Un modelo para su aplicación. Artículo publicado en el V Congreso Internacional de [Gestión Empresarial](#) y [Administración Pública](#). La Habana
 - Nonaka & Takeuchi (1995). Proceso de creación del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com> . (Junio/2003)
 - Núñez, Israel Adrián (2002). Gestión del conocimiento. Serie [Gerencia](#) en [Ciencia](#) e Innovación. IBERGECYT. La Habana.
 - Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Proceso y Estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas mayo - agosto
 - Robbins, Stephen. (1993). Comportamiento Organizacional.
 - Senge, Peter. (1992): The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York (Versión en [castellano](#): La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A.. Barcelona. (1992)
 - Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992) Becoming a learning organisation: beyond the learning curve, London, Addison Wesley.

Anexos

Anexo # 1. Algunos hechos más significativos en el Aprendizaje Organizacional.

1938 – En su libro Experiencia y Educación, John Dewey publica el concepto de aprendizaje experimental como un ciclo de actividad creciente.

1940s – Las conferencias Macy, representando a Margaret Mead, Gregory Bateson y Lawrence Kubie, presentan el pensamiento de sistemas a un grupo multidisciplinario.

1940s – El Psicólogo escocés Kenneth Craik acuña el término "modelos mentales" el cual mas adelante llega a MIT a través de Marvin Minsky y Seymour Papert.

1946 - Kurt Lewin, teórico fundador del National Training Laboratories, propone la idea de una "tensión creativa" entre la visión personal y un sentido de la realidad

1960– Douglas McGregor publica *The Human Side of Enterprise (El lado humano de la empresa)*

1961 - Jay Forrester publica *Industrial Dynamics*. Este libro es la primera aplicación de la dinámica de sistemas a los [negocios](#), describe la turbulencia dentro de una típica cadena de valor industrial.

1979 – El consultor Charlie Kiefer, el estudiante de Forrester Peter Senge, y el investigador Robert Fritz diseñan el [seminario](#) Liderazgo y Maestría y se imparte por primera vez.

1984 to 1985 – Pierre Wack, de Royal Dutch/Shell, escribe dos artículos sobre la planificación de escenarios como una actividad de aprendizaje durante un curso de verano en Harvard Business School.

1989 – Se crea el Centro de Aprendizaje Organizacional en MIT, con Senge como director y con Ed Schein, Chris Argyris, Arie de Geus, Ray Stata, y Bill O'Brien como principales asesores.

1990 – Se publica La Quinta Disciplina. El libro plantea varias influencias: dinámica de sistemas, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

1994 – Se publica el libro de la quinta disciplina. Sus autores incluyen Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith, y Art Kleiner (quien funge como director editorial).

1995 – El Centro de Aprendizaje Organizacional comienza un proceso de dos años de construcción de un consorcio llamado la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional.

1997 – Se forma la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional.

1999 – Se publica *The Dance of Change (La [danza](#) del Cambio)* el Segundo libro en la serie de folletos de La Quinta Disciplina.

2000 – Se publica *Schools that Learn*, (Escuelas que aprenden) el tercer libro de la serie de La Quinta Disciplina

Anexo # 2. Tendencias del Aprendizaje Organizacional

AYER	MAÑANA
1. Centralización del mando	1. Descentralización : grupos de proyectos
2. Organigrama rígido	2. Organigrama molecular
3. Departamentos o divisiones	3. Equipos flexibles de alto rendimiento
4. Visión limitada	4. Visión de conjunto
5. Centrada en la tarea	5. Centrada en la persona
6. Complicada y burocrática	6. Simple y plana (horizontal)
7. Temor al cambio	7. Anticiparse al cambio
8. Marcado individualismo	8. Pluralidad (nosotros)

9. Puesto de trabajo	9. Áreas de conocimiento
10. Información reservada e individual	10. Información abierta y común
11. Los jefes mandan	11. Los jefes estimulan y brindan apoyo
12. Comunicac de arriba hacia abajo	12. Comunicación multidireccional
13 Dependencia de los jefes	13. Autonomía responsable
14. Hacer sólo lo seguro	14. Aceptar la incertidumbre del mercado
15. Las personas son " fichas "	15. Las personas son capital humano
16. Poder = posición	16. Poder = potencial de cambio
17. Predominan las funciones	17. Predomina la iniciativa y la creatividad
18. Controlar a las personas	18. Orientar su desarrollo
19. Formalismo y normas	19. Experiencia y aprendizaje continuo
20. La autoridad ante todo	20. La participación primero
21. Presión y mano dura	21. Motivación y liderazgo
22. Confrontación de intereses	22. Solidaridad , base del clima de trabajo
23. Administración por objetivos	23. Dirección por liderazgo
24. Delegar algunas funciones	24. Empowerment a todos los niveles
25. Técnica, habilidades y destrezas	25. Conocimiento, valores y virtudes
26. Lo importante es lo que c/u. aporta	26. Redes de trabajo y cooperación
27. Clientes fieles a través del tiempo	27. Somos competitivos o estamos perdidos
28. Capital financiero	28. Capital intelectual
29. Pensamiento lineal	29. Pensamiento sistémico
30. Aplicación de fórmulas exitosas	30. Creatividad y desarrollo de talentos
31. Liderazgo singularizado	31. Liderazgo distribuido
32. Capacitación para los de abajo	32. Aprender a dirigir

33. Dirigir es administrar	33. Dirigir es educar
34. La empresa como estructura formal	34. La empresa como sistema de valores
35. Aprender del pasado	35. Aprender del futuro
36. Experiencia personal acumulada	36. Afán constante de aprender

Anexo # 3. Análisis crítico de los modelos para el Aprendizaje Organizacional.

Criterios	Modelo Peddler Boydell y Burgoyne	Modelo Deming	Modelo Nonaka y Takeuchi	Modelo de la KPMG	Modelo de aprendizaje Zarama y Gereda
Interrelación con el entorno	0	0.	0	X	0
Análisis interno de la organización	X	X	X	X	X
Principales resultados	0	X	X	X	X
Interrelación de los elementos que conforman el modelo	0	0	0	0	X
Análisis de la capacidad de aprendizaje	0	0	0	X	X

Autor:

Msc. Aylén Milian Díaz.

Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Profesora del Centro de Estudios de Dirección desde el año 1999. Diploma en Gerencia empresarial y Master en Dirección. Consultora de Empresas en el territorio y coordinadora de proyectos vinculados a la gestión del conocimiento y el desarrollo organizacional.

Marzo/ 2007