

ACTA COLOMBIANA DE PSICOLOGÍA 11, 23-33, 04

*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*

DELIO IGNACIO CASTAÑEDA ZAPATA\*  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA

### Abstract

The purpose of this research was to establish the state of art of organizational learning, from research works done to accomplish university degrees in faculties of psychology, industrial engineering and business administration in Bogota, Colombia, from 1992 to 2002. It was utilized a qualitative methodology, specifically, state of art. Two cards: bibliographic and descriptive, were used to collect the information from the analysis unities. Results showed that from 20553 research works done in the mentioned period, only 13 had in its title the words organizational learning. The program with the highest number of works in organizational learning was industrial engineering with eight, followed by business administration with four and finally psychology with one. All the research works were either descriptive or monographic and with diverse conceptual approaches. It is probable that this few research found in organizational learning in Bogota in the decade, would be representative of what it may be found in other Latin American cities.

*Key words:* organizational learning, organizational change, knowledge management.

### Resumen

La investigación tuvo como objetivo dimensionar el estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en trabajos de grado, de facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas, en Bogotá Colombia, entre los años 1992 y 2002. Se utilizó una metodología cualitativa, específicamente el estado del arte. Los instrumentos usados para la recolección de información 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 mostraron 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.

*Palabras clave:* aprendizaje organizacional, cambio organizacional, gestión del conocimiento.

---

\* Correspondencia: Postgrados en Psicología, Universidad Católica de Colombia. Av. Caracas 46-72, Piso 7, Bogotá. [dicastaneda@ucatolica.edu.co](mailto:dicastaneda@ucatolica.edu.co) Con la participación de Marcela González, Luz Angela Martínez y Andrea Mendoza.

La literatura organizacional está llena de analogías que facilitan entender su funcionamiento. La analogía biológica, por ejemplo, concibe las organizaciones como seres vivos, con preocupaciones permanentes por sobrevivir, crecer y desarrollarse. La sociológica, visualiza a las organizaciones como sociedades en miniatura, las cuales vivencian fenómenos como por ejemplo inequidad, conflicto, y cultura dominante. La analogía psicológica le asigna a las organizaciones propiedades comportamentales y cognoscitivas, como por ejemplo el aprendizaje.

Aunque el aprendizaje organizacional empezó a conocerse con la publicación en 1990 en inglés y 1992 en español del libro *La Quinta Disciplina* escrito por Peter Senge, la primera referencia al tema se hace en 1963, con la publicación de Cyert y March titulada "Una Teoría Conductual de la Firma". Adicionalmente, el primer libro con el título aprendizaje organizacional es publicado por Cangelosi, V. Y Dill, W en 1965.

En lengua inglesa, la publicación que mayormente contribuyó a la popularización del aprendizaje organizacional fue la Edición Especial de la Revista *Organization Science* en 1991. Actualmente, artículos de este número como por ejemplo: March (1991), Huber (1991), Simon (1991) y Brown y Duguid (1991) son altamente citados en el campo.

Cuando se habla de aprendizaje organizacional existen diferentes perspectivas. 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. Algunos autores los integran.

Una revisión exhaustiva puede encontrarse en Aramburu (2000).

## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CAMBIO

Dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito adaptarse a su entorno (Hedberg, 1981, March y Olsen, 1976, Duncan y Weiss, 1979). La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno (Swieringa y Wierdsma, 1995, Kim, 1993, Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991).

Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo, están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia.

Argyris y Schön (1978), dos de los autores pioneros en aprendizaje organizacional, hacen una diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo ("single loop learning") y aprendizaje de ciclo doble ("double loop learning"). El primero hace referencia a cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización, con base en las premisas o reglas existentes en ella. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas o reglas de juego en la organización para abordar la realidad.

McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian el aprendizaje adaptativo del generativo. El aprendizaje adaptativo, se relaciona con cambios que hacen los miembros de la organización para facilitar el ajuste de ella al entorno; por ejemplo, utilizar el conocimiento existente para resolver un proble-

ma específico y continuar con su normal funcionamiento. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformarlo. El aprendizaje adaptativo corresponde al aprendizaje de un solo ciclo y el generativo al aprendizaje de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schön (1978), como en la de McGill, Slocum y Lei (1992), el sentido del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque frecuente en la literatura académica, está bastante ausente en los programas de capacitación organizacional de muchas entidades, en donde el énfasis está en enseñar y en el mejor de los casos en cómo enseñar y no en para qué sirve lo enseñado. No se evalúa si se presentó aprendizaje como resultado de la enseñanza. Es decir, qué cambios en el entorno real laboral se facilitaron como resultado de la capacitación (Castañeda, 2002a).

#### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO

En esta perspectiva, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. (Amponsen, 1991, Dodgson, 1993). Davenport y Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos. Es

decir, en lo que ella sabe, en cómo lo usa, en dónde lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas. De Geus (1998), por ejemplo, plantea que la única ventaja competitiva que tiene una compañía es la de adquirir conocimiento más rápido que sus competidores. Tissen, Andriessen y Deprez (2000) afirman que los profesionales del conocimiento son una nueva raza, una especie de trabajadores altamente cotizada en el mundo.

Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que la razón por la cual las compañías japonesas han sido exitosas, es su habilidad para crear conocimiento organizacional. Es decir, la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), existen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El primero es personal, difícil de expresar mediante el lenguaje y por lo tanto difícil de compartir con otros. El segundo es verbal, sistemático, procesable de manera similar por diferentes personas y fácilmente convertible en texto o archivo electrónico. El aprendizaje organizacional ocurre cuando existe intercambio de conocimiento y conversión de conocimiento que llega a ser institucional.

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación; ambiente que debe ser promovido desde la alta gerencia con comportamientos que se conviertan en modelo para todos.

La crisis actual de muchas entidades y la necesidad de ser más competitivas,

son oportunidades para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa explícita y difundida, faciliten la interacción, interdependencia y una actitud positiva hacia compartir conocimiento.

#### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTO Y CAMBIO

Algunos autores asumen una perspectiva integradora (Mayo y Lank, 1994; Nevis, DiBella y Gould, 1995). Garvin (2000), por ejemplo, define una organización que aprende como aquella hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento como reflejo del nuevo conocimiento. Choo (1999), plantea que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados, con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción.

En esta aproximación, el aprendizaje consiste en adquirir conocimiento, lo cual ocurre normalmente a nivel individual y hacerlo colectivo, es decir, facilitar que las personas clave para su aplicación también lo adquieran y finalmente, que los comportamientos laborales de quienes integran la organización reflejen el aprendizaje, en especial en variables estratégicas como productividad, rentabilidad, innovación o aquellas que la entidad considere relevantes para liderar el sector donde operan.

Una organización que aprende, como lo plantea Marquardt (1996), es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa.

En palabras de Aramburu (2000), el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

#### APRENDIZAJE INDIVIDUAL VS. ORGANIZACIONAL

Aun cuando las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual no garantiza el organizacional. Esto ocurre cuando sus sistemas y su cultura adquieren y transfieren el conocimiento.

El aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de las personas que las integran (Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983).

Cuando una entidad es altamente dependiente de una persona en un campo específico del conocimiento y no existen mecanismos para compartir ese conocimiento con otras personas e incorporarlo dentro de las prácticas y procesos institucionales, la organización no ha aprendido. Si la persona parte, se lleva con ella el conocimiento y deja a la entidad analfabeta funcional en este campo del saber o del hacer.

3M, por ejemplo, una de las empresas más innovadoras a nivel mundial, asigna dentro de la agenda laboral de sus empleados, tiempos y espacios para que compartan ideas, tendientes al mejoramiento de procesos, productos y servicios y a la creación de nuevos productos o servicios, con el total respaldo de sus jefes y la asignación de los recursos necesarios.

Un requisito para el aprendizaje colectivo es la práctica del compartir, es decir, el intercambio de información y conocimiento. Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado a la pérdida de poder (Castañeda, 2002b).

## DEBATES EN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En el mundo anglosajón, liderados especialmente por la Universidad de Lancaster en Inglaterra y la Universidad de Western Ontario en Canadá, se han realizado conferencias internacionales en aprendizaje organizacional. La quinta de ellas del 30 de mayo al 2 de junio del 2003, en Lancaster.

A continuación se presenta un resumen de temas e inquietudes de la tercera, cuarta y quinta conferencias internacionales en aprendizaje organizacional, en particular de aquellos que pueden ser de interés para la psicología organizacional.

Easterby, Crossan y Nicolini (2000) publican un balance de las ponencias y debates presentados en la Tercera Conferencia Internacional en Aprendizaje Organizacional, llevada a cabo en la Universidad de Lancaster Inglaterra.

Uno de los temas que se plantearon como futuro foco de investigación fue el aprendizaje en el puesto de trabajo y sus implicaciones en el diseño de ambientes de aprendizaje, tanto reales como virtuales. Otro tema que se propuso fue el estudio del por qué el aprendizaje no ocurre a pesar de que se diseñen ambientes para ello.

Dentro de los temas relevantes que no fueron abordados, a pesar de su importancia a juicio de los autores, estuvieron: niveles

de aprendizaje, el debate sobre si el aprendizaje implica cambios a nivel cognitivo y/o conductual y la relación entre aprendizaje y desaprendizaje.

Vince, Sutcliffe y Olivera (2002) presentan un balance de la Cuarta Conferencia Internacional en Aprendizaje Organizacional realizada en la Universidad de Western Ontario en Canadá.

Los principales temas tratados fueron: representación del aprendizaje organizacional, transferencia del conocimiento, memoria organizacional, errores en el aprendizaje, aprendizaje en grupos, cultura, poder y aprendizaje, y diagnóstico del aprendizaje organizacional.

Se evidencia interés en temas como: procesos de aprendizaje a nivel grupal, aprendizaje en equipos virtuales, distribución de conocimiento entre los miembros de un grupo, la relación entre aprendizaje basado en la acción y aprendizaje cognoscitivo.

Otros temas sobre los que hay conciencia sobre su relevancia, pero no suficientes estudios publicados son: poder, política, emociones, ética y sus relaciones con aprendizaje organizacional.

En la Quinta Conferencia Internacional sobre Aprendizaje Organizacional y Conocimiento realizada en Lancaster del 30 de mayo al 2 de junio de 2003 los temas centrales fueron cinco: la naturaleza del aprendizaje y del conocimiento, los procesos sociales del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, aprendizaje y sus fronteras, estrategia, competitividad y aprendizaje y por último aspectos metodológicos del aprendizaje organizacional.

García y Aragón (2003), plantean como debates en el campo: la interconexión entre los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional; la diferenciación entre

aprendizaje organizacional y la organización que aprende y en la misma línea, entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. A la vez, los métodos de investigación predominantes en el área. Al respecto, existe una tendencia en Europa a utilizar métodos interpretativos, mientras que en Norte América a realizar estudios empíricos.

Finalmente, en 2003 se publica el “Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management” editado por Easterby y Lyles, texto en el que autores contemporáneos aportan al entendimiento, diferenciación e interrelación de temas relacionados: aprendizaje organizacional, organización que aprende, conocimiento organizacional y gestión del conocimiento.

A pesar de que en la última década se han publicado un número importante de trabajos en aprendizaje organizacional, todavía son más las preguntas que las respuestas y mínima la contribución y el liderazgo de la psicología y de los psicólogos al esclarecimiento y desarrollo conceptual y metodológico del tema. La investigación en el área no sólo es de interés académico, sino que orienta a directivos, asesores y profesionales en el diseño e implementación de programas y estrategias que contribuyan a la generación de valor organizacional.

A diferencia del aprendizaje organizacional, es escasa la bibliografía que existe en nuestro medio para abordar teóricamente el tema de la construcción de estados del arte. Sin embargo, existen múltiples investigaciones que emplean esta metodología para dar cuenta de un particular estado del conocimiento.

El estado del arte, presenta resultados de un saber acumulado, en un momento histórico determinado, sobre un área específica del saber. No se considera un producto

terminado, ya que da origen a nuevos campos de investigación (Hoyos, 2000).

De acuerdo con Hoyos (2000), existen 5 principios que orientan la investigación documental:

1. Principio de finalidad: Asociado con la necesidad de establecer unos objetivos de investigación proyectados con anterioridad.

2. Principio de coherencia: Está dirigido a la unidad interna del proceso en relación con las fases, las actividades y los datos que son considerados como la materia prima de la investigación.

3. Principio de fidelidad: En la recolección de la información y en la transcripción legítima de los datos.

4. Principio de integración: Evaluación de tipo cualitativo que se extrae de cada una de las unidades de análisis, de los núcleos temáticos y del conjunto en general.

5. Principio de comprensión: Permite la construcción teórica del conjunto desde una perspectiva global para poder establecer conclusiones de forma sintética sobre el estado en general de la temática tratada.

De acuerdo con la anterior revisión se plantea el siguiente interrogante: ¿Cuál es el estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en las facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas de la ciudad de Bogotá, entre los años 1992 y 2002?

### *Objetivo general*

Describir el estado actual de desarrollo del tema aprendizaje organizacional en el contexto universitario bogotano.

### *Objetivos específicos*

1. Presentar las diferentes perspectivas conceptuales sobre el aprendizaje organizacional.

2. Inventariar las investigaciones realizadas en aprendizaje organizacional en el contexto de facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas de Bogotá.

3. Analizar la información encontrada con el ánimo de presentar recomendaciones.

## MÉTODO

### *Diseño*

El diseño de esta investigación es de tipo cualitativo. Se utilizó una metodología de carácter documental, específicamente el estado del arte, el cual busca la comprensión e interpretación actual de un fenómeno.

### *Instrumentos*

Para realizar el estado del arte, se utilizaron dos fichas tomadas de Hoyos (2000), las cuales fueron adaptadas a las necesidades del estudio, revisadas por 2 expertos en el tema, ajustadas y probadas en ejercicio de campo.

### *Población y muestra*

Se revisaron todas las tesis a nivel de pregrado, especialización y maestría, realizadas en 32 universidades que contaban con programas de psicología, ingeniería industrial y/o administración de empresas en la ciudad de Bogotá en el período 1992-2002.

Con base en lo anterior, se encontró que de las 20553 tesis realizadas en el período, 13 contaban con las palabras aprendizaje organizacional en su título. Estas últimas fueron las unidades de análisis de la investigación.

### *Procedimiento*

El desarrollo del estudio se hizo en cuatro fases:

1. *Fase preparatoria*: se inició con la revisión de la literatura sobre los temas centrales de la investigación: aprendizaje organizacional y estados del arte, el planteamiento de los objetivos de la investigación y la adaptación y validación de las fichas descriptiva y bibliográfica.

2. *Fase descriptiva*: se visitaron las 32 universidades en la que existen programas de psicología, ingeniería industrial y/o administración de empresas en Bogotá. Se revisaron la totalidad de trabajos de tesis realizados en el período 1992-2002 y se identificaron las tesis que llevaban en su título las palabras aprendizaje organizacional. Una vez identificadas se leyeron y se diligenciaron las fichas descriptiva y bibliográfica.

3. *Fase interpretativa por núcleo temático*: Esta fase comprendió la revisión de las unidades de análisis de acuerdo con la información recolectada a través de las fichas utilizadas y la realización de un balance por núcleo temático, para valorar los resultados del estudio.

4. *Fase de construcción teórica global*: esta fase comprendió el planteamiento de hipótesis o de afirmaciones con relación a aspectos como dificultades, tendencias, logros, limitaciones y vacíos alcanzados con el fin de sugerir futuros trabajos de investigación.

## RESULTADOS

Durante el período 1992 y 2002 se realizaron 20553 trabajos de grado en Bogotá en los programas de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas. Estos trabajos se distribuyeron así: administración de empresas 9404 tesis, correspondiente a

un 46% del total de tesis realizadas en el período; ingeniería industrial 7814 tesis, equivalente al 38% y psicología 3335 tesis, correspondiente a un 16%.

Los trabajos que fueron finalmente seleccionados a partir del requerimiento de tener en su título las palabras aprendizaje organizacional fueron 13, relacionadas por facultades así: ingeniería industrial 8 para un 61%, administración de empresas 4, lo que corresponde a un 31% y psicología 1 equivalente a un 8%. (Véase figura 1).

De los trabajos consultados, un 61% (8), correspondieron al nivel de pregrado; un 31% (4) pertenecen al nivel de maestría y un 8% (1) a especialización.

Con respecto a los años de realización de las tesis, éstas se distribuyeron así: 4 en el año 2001, correspondiente a un 31%, 3 en el año 2002 (23%), 2 en el año 2000 (15%) y una (8%) en cada una de los siguientes años: 1999, 1998, 1997, 1996. La tendencia es creciente. Es probable que algunos de los trabajos realizados en el 2002 no estuviesen aún disponibles en las bibliotecas en el momento de realizar la presente investigación.

Se encontró que 12 de los 13 estudios (92%) seguían un enfoque de cambio adap-

tativo y uno al de adquisición de conocimiento. Ninguna de las investigaciones utilizó un enfoque de cambio generativo o transformador en aprendizaje organizacional.

Respecto a la metodología, 10 investigaciones (77%) recurrieron a cualitativa, mientras que una (8%) a cuantitativa. Dos de las tesis (15%) son monografías. Este hecho refleja las preferencias metodológicas por disciplina. Es posible que si el número de investigaciones en psicología sobre aprendizaje organizacional hubiese sido mayor, entonces mayor el número de estudios cuantitativos.

## DISCUSIÓN

Dos terceras partes de las investigaciones revisadas formulan el aprendizaje organizacional como variable criterio, mientras que un tercio como variable predictor.

La discusión va más allá de si, el aprendizaje organizacional es entendido como una variable que influye en procesos organizacionales, por ejemplo el desempeño, o si es una variable afectada por otras, como la cultura organizacional.

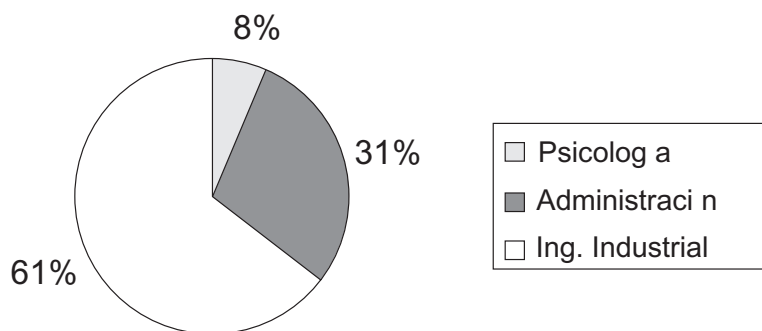


Figura 1. Relación de investigaciones en aprendizaje organizacional por Facultad



Aunque todas las investigaciones de este estudio han sido cobijadas bajo el título aprendizaje organizacional (organizational learning), una revisión más minuciosa de ellas muestra que algunas corresponden a, o integran campos relacionados, que están siendo precisados conceptualmente en los últimos años: la organización que aprende (the learning organization), conocimiento organizacional (organizational knowledge) y gestión del conocimiento (knowledge management) (Easterby y Lyles 2003).

Un dato interesante es que Peter Senge, el autor más representativo de la organización que aprende, ha sido citado en más de la mitad de los trabajos analizados y como se planteó al inicio, es considerado por algunos como padre del aprendizaje organizacional.

Brevemente, aprendizaje organizacional y conocimiento organizacional han enfatizado en aspectos teóricos y han sido estudiados principalmente por académicos, mientras que la organización que aprende y la gestión del conocimiento, han sido abordados principalmente desde la práctica organizacional.

Desde otra perspectiva, tanto aprendizaje organizacional, como la organización que aprende, han enfatizado en el proceso de aprendizaje, mientras que conocimiento organizacional y gestión del conocimiento lo han hecho desde los contenidos (conocimiento).

La concepción de aprendizaje como cambio es más cercana a aprendizaje organizacional y la de adquisición de conocimiento a conocimiento organizacional. En la presente investigación y siguiendo autores como Aramburu (2000), se han integrado.

Futuras investigaciones podrían ampliar el estado del arte actual en aprendizaje

organizacional, incluyendo trabajos sobre: la organización que aprende, conocimiento organizacional y gestión del conocimiento y evaluar en qué medida los títulos corresponden a los respectivos campos.

Un segundo aspecto de la discusión está en la relación entre capacitación y aprendizaje organizacional. Como se planteó en la revisión conceptual, para que exista aprendizaje organizacional, es necesario que, de acuerdo con la perspectiva utilizada, ocurra cambio organizacional o adquisición de conocimiento organizacional.

El diseño de un programa o una actividad de capacitación en sí misma no garantiza aprendizaje organizacional. Es decir, puede o no llevar a cambios y/o conocimiento organizacional. Es frecuente que los contenidos de la capacitación no se relacionen directamente con procesos organizacionales.

Una de las investigaciones estudiadas encontró que un programa de aprendizaje organizacional fue percibido por los empleados como actividades meramente informativas. Una de las lecciones de este estudio es que el nombre aprendizaje organizacional en un programa, no garantiza por sí solo cambio y/o adquisición de conocimiento organizacional.

Un tercer aspecto de la discusión es sobre la relación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional. El aprendizaje individual es un componente necesario, mas no suficiente para que ocurra aprendizaje organizacional. Para que exista aprendizaje organizacional los cambios y/o la adquisición de conocimientos deben trascender los individuos y hacerse institucionales.

Lo anterior tiene por lo menos dos implicaciones: la primera, que el aprendizaje será organizacional cuando los cambios y/o conocimientos hagan parte de la estrategia,

estructura, procesos o cultura organizacional, y la segunda, que para que ocurra aprendizaje organizacional es necesario que el aprendizaje individual se vuelva colectivo.

Se hace necesario que los procesos formales y no formales de aprendizaje de los individuos en la organización, estén orientados hacia las prioridades de las entidades. Ésta es una directriz que los responsables de talento humano, gestión humana o recursos humanos deberían incorporar. En la medida que esto ocurra, habrá una mayor posibilidad que la alta gerencia perciba a estos profesionales como esenciales en la implementación de la estrategia organizacional y participe en el logro de la misión de la entidad.

Futuras investigaciones deberían orientarse al cómo se da la transición de lo individual a lo institucional y el rol de variables psicológicas como percepción y actitudes en este proceso.

Finalmente, el hecho de que desde una facultad de psicología, únicamente una tesis haya abordado el tema aprendizaje organizacional, a pesar de que aprendizaje es una de las variables más estudiadas en la disciplina, debe ser un aliciente para el diseño de investigaciones futuras, desde los desarrollos conceptuales en psicología. La lectura del apartado debates actuales en aprendizaje organizacional es un buen punto de partida.

## REFERENCIAS

- Amponsen, H. (1991) *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Doctoral Tesis. Queen's University at Kingston, Canada.
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio*. Universidad de Deusto España.
- Argyris, C., Schön, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Brown, J., Duguid, P. (1991) Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2 (1): 40-57.
- Cangelosi, V., Dill, W. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2) 175-203.
- Castañeda, D. (2002a) Capacitación o Aprendizaje Organizacional. LEGIS. Gestionhumana.com.
- Castañeda, D. (2002b) *Variables del Capital Humano Asociadas a la Gestión del Conocimiento. El Papel de la Percepción*. Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento. Marzo.
- Choo, Ch. (1999) *La Organización Inteligente*. Oxford University Press.
- Cyert, R., March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davenport, T. Y Prusak, L. (2001) *Conocimiento en Acción*. Prentice Hall.
- De Geus, A. (1998), *La Empresa Viviente*. Granica.
- Dogson, M. (1993) Organizational Learning. A Review of some Literatures. *Organization Studies*. 14 (3) 375-394.
- Duncan, R., Weiss, A. (1979) *Organizational Learning: Implications for Organizational Design*. En Straw, B. y Cummings, L. Research in Organizational Behavior. JAI Press.
- Easterby-Smith, M. Y Lyles (Ed.) (2003), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing.
- Easterby, M., Crossan M., Nicolini, D. (2000). Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*, 37: 6.
- García, V., Aragón, J. (2003) Perspectivas del Aprendizaje Organizacional: Retos Pasados, Presentes y Futuros. *Boletín Intellectus*. Noviembre. IADE-UAM.

- Garvin, D. (2000) *Crear una Organización que Aprende*. En Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review.
- Hedberg, G. (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*. Handbook of Organizational Design. Oxford University Press.
- Hoyos, C. (2000) *Un Modelo para la Investigación Documental*. Señal Editora. Medellín. Colombia.
- Huber, G. (1991) Organizational Learning: The Contributing Process and the Literature. *Organization Science* 2 (1): 88-115.
- Kim, D. (1993) *A Framework and Methodology for Linking Individual and Organizational Learning*. Tesis Doctoral. MIT.
- March, J. Y Olsen J. (1976) *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. J.P. Eds.
- March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1) 71-87.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. Mc Graw Hill.
- Mayo, A., Lank, E. (1994) *The Power of Learning*. Institute of Personnel and Development. London.
- McGill, M., Slocum, J., Lei, D (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol 21, Summer, pp. 5-17.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford.
- Nevis, E., DiBella, A. y Gould, J. (1995) Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*. Winter 73-85.
- Pedler, M., Boydell, T., Burgoyne, J. (1991) *The Learning Company*. McGraw Hill London.
- Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F. (2000) *El Valor del Conocimiento*. Financial Times Prentice Hall.
- Senge, P. (1992) *La Quinta Disciplina*. Granica.
- Simon, H. (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1) 125-134.
- Shrivastava, P. (1983) A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies* 20 7-28.
- Swieringa, J. Y Wierdsma, A. (1995) *La Organización que Aprende*. Addison-Wesley.
- Vince, R., Sutcliffe, K., Olivera, F. (2002), Organizational Learning: New Directions. *British Journal of Management*, Vol 13, S1-S6.

*Recibido, febrero 5/2004*  
*Revisión recibida, marzo 4/2004*  
*Aceptado, marzo 11/2004*