

Aprendizaje organizacional revisión sistemática

Erika Julieth Miranda Vélez

Nelly Lucia Andrade Cardozo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades ECSAH

Psicología

Bogotá 2022.

Resumen

El aprendizaje organizacional es un constructo complejo que permite a las organizaciones, tanto del sector público como privado, adquirir y crear conocimiento, por medio de sus trabajadores, institucionalizándolo dentro de la organización, generando mayor capacidad de adaptación o transformación frente a las condiciones cambiantes y de incertidumbre de los entornos empresariales. En este trabajo se presenta una revisión sistemática de tipo cualitativo de investigaciones acerca del Aprendizaje Organizacional (AO) en Iberoamérica comprendida entre los años 2007 al 2020; la cual hace parte del Proyecto de Investigación Especial PIE avalado por la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia “Diseño y validación de instrumento para evaluación de niveles de aprendizaje organizacional en PYMES de Bogotá”, como aporte en su fundamentación teórica. Se seleccionaron cuarenta y seis artículos referentes al tema; haciendo una búsqueda en las bases de datos Scielo y Redalyc, mayoritariamente. Los artículos seleccionados cumplen con los criterios de inclusión y exclusión establecidos para llevar a cabo dicha revisión. La información que proporcionaron los artículos se registró en una rejilla, con las categorías de año de publicación, revista, título, tema, objetivos, metodología y resultados. Dentro de los hallazgos más significativos se destacan que prevalecen las investigaciones cualitativas con una mínima diferencia respecto al tipo cuantitativo, la técnica de mayor utilización es el cuestionario, seguido de las revisiones sistemáticas y la entrevista. El país con un mayor número de publicaciones fue Colombia, se evidencia un aumento paulatino de publicaciones a través del tiempo por lo cual se entiende que se está dando una mayor importancia al tema, el verbo más utilizado en la redacción de objetivos generales es “analizar”, la mayoría de las investigaciones son básicas, necesiéndose una mayor productividad en investigaciones aplicadas que permitan la optimización del AO en las organizaciones para el logro de sus objetivos y permanencia en el entorno de incertidumbre y competitividad al cual están expuestas.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Niveles de aprendizaje, Cultura organizacional, Barreras o incapacidades del AO.

Abstract

Organizational learning is a complex construct that allows organizations, both in the public and private sectors, to acquire and create knowledge through their workers, institutionalizing it within the organization, generating a greater capacity for adaptation or transformation in the face of changing conditions and uncertainty in business environments. This paper presents a qualitative systematic review of research on Organizational Learning (OL) in Ibero-America from 2007 to 2020, which is part of the Special Research Project PIE supported by the Universidad Nacional, Abierta y a Distancia "Design and validation of an instrument to evaluate organizational learning levels in SMEs in Bogota", as a contribution to its theoretical foundation. Forty-six articles referring to the topic were selected, mainly through a search in the Scielo and Redalyc databases. The selected articles met the inclusion and exclusion criteria established for this review. The information provided by the articles was recorded in a grid, with the categories of year of publication, journal, title, topic, objectives, methodology and results. Among the most significant findings, qualitative research prevails with a minimal difference with respect to the quantitative type, the most frequently used technique is the questionnaire, followed by systematic reviews and interviews. The country with the highest number of publications was Colombia, a gradual increase in publications over time is evidenced, so it is understood that greater importance is being given to the subject, the most used verb in the wording of general objectives is "to analyze", most of the research is basic, needing greater productivity in applied research that allows the optimization of OC in organizations for the achievement of their objectives and permanence in the environment of uncertainty and competitiveness to which they are exposed.

Key words: Organizational learning, Levels of learning, Organizational culture, Barriers or inabilities of OL.

Contenido

Introducción	6
Justificación	8
Delimitación del problema.....	11
Objetivos	15
General	15
Específico	15
Marco Teórico.....	16
Niveles de aprendizaje	18
Tipologías de conocimiento	19
Metodología	21
Resultados.....	24
Fuentes documentales	24
Año de publicación	25
País de origen	25
Verbos empleados en el planteamiento de los objetivos.....	26
Tipo y diseño de investigación.....	28
Técnicas e instrumentos	29

Desarrollo Temático.....	30
Categorías psicosociales asociadas al Aprendizaje Organizacional	30
Condiciones para que ocurra el aprendizaje organizacional	32
Demarcación conceptual para la medición del aprendizaje organizacional.....	34
Estilos de aprendizaje.....	35
Dimensiones	37
Barreras o incapacidades.....	38
Análisis de la categoría conclusiones.....	43
Conclusiones.....	45
Discusión.....	47
Referencias.....	52

Introducción

El Aprendizaje Organizacional (AO) entendido como un proceso complejo, dinámico, multifactorial, genera posibilidades para las organizaciones, a nivel de cambios, actualizaciones, ajustes, innovaciones y mejoras, entre otros; es transversal a la organización, en todos los procesos, niveles, personas, grupos, sin embargo, se requieren propósitos claros para lograr su gestión en pro de los objetivos organizacionales. A partir de esta revisión sistemática se realiza una aproximación a un constructo complejo, presente en todas las organizaciones, de variadas aristas y factores, brindando un panorama general y en especial, en lo relacionado a las tendencias de investigación al respecto.

Siguiendo las ideas de Stable (2011) para poder alcanzar un AO es necesario idear medios de captura, almacenamiento, procesamiento, comunicación, producción y evaluación de información y conocimiento, que den como resultado un mayor aprovechamiento del aprendizaje tanto a nivel de las personas (individual), como de los equipos de trabajo (grupal) o proyectos, en donde por lo general, cuando las tareas y procesos que se realizan tienen una mayor exigencia de experiencias, sentido común y mayor número de habilidades, se termina por superar el desempeño individual.

Se requiere entender que el esfuerzo que realizan las organizaciones no siempre garantiza que los procesos en los que se generan conocimiento sean fiables, o que la participación de todos los integrantes, tanto de los equipos de los proyectos o de trabajo, en actividades particulares de investigación, se realicen con la utilización de la información, los conocimientos y los métodos adecuados, y mucho menos que lo que se aprende durante los diferentes procesos se transmita a las demás personas que no formaron parte de dichos proyectos o grupos de trabajo (Stable, 2016).

Ferrer (2018) plantea que, en los procesos de aprendizaje organizacional, es importante tener en cuenta cada una de las partes, procesos, el talento y las competencias de las personas que hacen parte de la organización; resaltando que el AO permite modelos de gestión más participativos y con un sentido de responsabilidad compartida.

Esta revisión sistemática hace parte del Proyecto de Investigación Especial PIE avalado por la Universidad Nacional, Abierta y a Distancia “Diseño y validación de instrumento para evaluación de niveles de aprendizaje organizacional en PYMES de Bogotá”, como aporte en su fundamentación teórica

Entendiendo finalmente que a través de esta revisión documental se hace una invitación a revisar las principales tendencias de investigación en AO, así como los temas que se incluyen por parte de los investigadores para la comprensión de este complejo constructo organizacional.

Justificación

Todas las organizaciones generan procesos de aprendizaje a través de los individuos que las integran, procesos como formación, inducción y capacitación se vuelven fundamentales en la consolidación de procesos de aprendizaje organizacional. De hecho, se puede pensar que los procesos de AO suceden como “*respuestas defensivas*” frente a los entornos cambiantes y de incertidumbre de las organizaciones. Entendiendo el AO como una respuesta necesaria ante las variabilidades del entorno y las organizaciones, generador de permanencia y estabilidad a través del tiempo.

Sin embargo, el proceso de aprendizaje organizacional implica algunos aspectos aún más importantes como lo señala Del Río y Santiesteban (2011) citando a Drucker (1999) manifiestan que las empresas que “no vivan ejercicios profundos y serios de destrucción creativa” no tienen la capacidad de ser lo suficientemente flexibles para generar procesos de adaptación a los cambios de los mercados y las expectativas de los clientes. (p.250)

El AO busca “el equilibrio, la brillantez y el talento individual, así como, la innovación y el trabajo en grupo para llegar a la integración entre las diversidades de la organización” (Del Río & Santiesteban, 2011. p, 250).

Por otra parte, (Garvin 1994, citado por del Río & Santiesteban, 2011) dice que “una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones”. De igual manera, (Steib 1997, citado por del Río & Santiesteban, 2011) expone que para que se logre el AO es necesario que las empresas cuenten con sistemas y una cultura

capaz de retener ideas y conceptos orientados a mejorar los modos de actuar, producir, crear a todo nivel, así como transferirlos a nuevos empleados.

Garzón Castrillón y Fisher (2008) exponen que el AO ha revelado su importancia de manera reciente, tanto en las organizaciones como en la investigación académica. Se ha reconocido el protagonismo de los procesos de exploración y explotación del conocimiento, como una estrategia para que las empresas mantengan sus ventajas competitivas, resaltando sus propias capacidades y recursos.

Resulta necesario que exista al interior de la organización cierta disposición para la socialización y transferencia del conocimiento por parte de quienes lo poseen, hacia los otros. Otro aspecto importante, evidenciado en la revisión de los estudios y modelos de aprendizaje organizacional, donde no existe un enfoque integrado, con perspectivas pragmáticas y reduccionistas que conciban el AO desde una sola perspectiva (Stable, 2016).

Adicionalmente, Stable (2016) sostiene que una mayoría de las propuestas metodológicas al respecto del AO, provienen de países desarrollados, y son elaboradas con base en el contexto de dichos países, así como, que los estudios de campo en esta materia adoptan una heterogeneidad de perspectivas y métodos, que hace necesario un ejercicio de investigación para visualizar sus aplicaciones o actualizaciones para los contextos latinoamericanos.

Así pues, el aprendizaje organizacional cumple un papel vital en el desarrollo y operación de las organizaciones cuando se parte de la relación directa y proporcional existente entre los niveles de aprendizaje, distintos entre sí, y la ventaja competitiva percibida (Araiza et al, 2016). Por lo que es fundamental desarrollar e implementar el aprendizaje en las organizaciones en sus

cuatro niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional con miras de un crecimiento y consolidación de los resultados de las organizaciones (Araiza et al, 2016).

La gestión del AO se convierte en un factor determinante para el desarrollo de una organización, constituyéndose en su mayor activo, permitiendo la adquisición y la incorporación de nuevos retos organizacionales. Es un recurso valioso que potencia los resultados y logros de los objetivos que se ha planteado la organización. En últimas, el conocimiento organizacional, el know how de la empresa, lo que hace, es que se identifique una empresa en el mercado, generando reconocimiento y permanencia a través del tiempo, convirtiéndose en un componente diferenciador fundamental en la gestión organizacional y sus resultados.

Delimitación del Problema

Quizás el fenómeno socioeconómico y político más reciente que ha significado un mayor efecto en la interacción entre países y sus respectivas economías, sea la globalización. Esto se debe a que, no solo han cambiado las formas de convivencia y de intercomunicación de las personas, sino que, además, este fenómeno cambió las reglas a la hora de hacer negocios, al igual que la interacción entre los individuos, los grupos y las organizaciones (Gómez Romero et al, 2015).

Ante las nuevas y progresivas aperturas de organizaciones a nivel mundial, se obliga a los diferentes sectores empresariales a investigar a cerca de este contexto, en donde La apropiación de nuevos conocimientos dentro de las organizaciones debe ser una necesidad prioritaria para establecer estrategias de competitividad, que permitan generar valor.

Un aspecto importante al respecto de estos efectos sobre las organizaciones, causados por las practicas globalizadas se nos indica en la siguiente cita:

“Efectivamente la economía global impuesta por el fenómeno de la globalización presenta un horizonte de claroscuros para los individuos, las organizaciones, las instituciones, las empresas y las naciones. Estos deben aprender a manejarlo, a operar en él, si desean permanecer vigentes en sus ámbitos de competencia; de lo contrario, pueden caer en un vacío sin fondo en donde la expulsión de los mercados es el final no deseado”. (Gómez Romero et al, 2015. p, 38).

Una característica importante del AO se basa en generar, mantener y/o mejorar su rendimiento desde la propia experiencia, principalmente a partir de dos fuentes básicas: una de ellas seria la experiencia directa, en la cual el aprendizaje es precipitado por los cambios en el ambiente de la organización, y que llevan a esta a desarrollar nuevas estrategias de competencia

(innovación), y la otra sería mediante la experiencia de terceros (proveedores o competidores) en la cual el aprendizaje está dado por la adquisición directa de nuevas estrategias dadas por la observación y que evidencian las posibilidades de mejorar la competencia (Gómez et al, 2015).

Dentro de lo que se ha denominado, la era del conocimiento, determinada principalmente por el uso de las nuevas tecnologías y de la información, las organizaciones generan el aprendizaje haciendo uso de ambientes diseñados específicamente para este fin, por lo que se hace necesario una participación activa y constante de todos los integrantes de una organización, creando así, espacios físicos, sistemas y medios de comunicación, además de apertura en los cargos directivos para formarse e implementar, estilos de liderazgo y trabajo cooperativos, los cuales hacen posible la adquisición y transferencia de conocimientos y habilidades entre, y mediante, las personas internas y/o externas a la organización (López-Orozco et al, 2017).

Así se tiene que el aprendizaje organizacional es un elemento que todas las organizaciones necesitan atender, desarrollar y perfeccionar, pues, entre mejor pueda una organización gestionar el aprendizaje dentro de sus procesos, será más probable que pueda detectar falencias y errores, así como las oportunidades para realizar las mejoras necesarias.

Como se mencionó anteriormente, lograr procesos de aprendizaje dentro de la organización, puede conseguirse de variadas formas y estas a su vez posibilitan lograr nuevos y mejores aprendizajes, lo que se traducirá en mayor capacidad de adaptación al entorno por parte de la organización. Para motivar dicho aprendizaje las organizaciones, deberán procurar la adquisición de competencias, motivar las tareas creativas y el trabajo en comunidades, y de la misma manera se debe trabajar en el fortalecimiento de valores y principios, garantizando que estos se cumplan en miras de conseguir mejoramientos en el clima organizacional indispensable para el aprendizaje.

En síntesis, se deben mencionar los retos que implica para una organización, los fenómenos producidos por un mundo cambiante y en constante evolución, en donde se deben replantear los procesos internos y externos, para dar lugar a uno de los propósitos más importantes: el de implementar modelos productivos que permitan fortalecer las actividades propias de la organización y con ello lograr su permanencia y expansión.

De acuerdo con información de la Cámara de Comercio de Bogotá, el crecimiento del tejido empresarial en Bogotá alcanzó la cifra del 4.8%, entre marzo del 2021 al 2022, correspondiente a 31.001 de empresas, así mismo, la etapa más crítica para la continuidad de las nuevas empresas son los primeros 5 años, teniendo en cuenta a Vega, J. ét. al. (2019) el aprendizaje organizacional tiene una influencia significativa y positiva en el desempeño organizacional, convirtiéndose en una estrategia empresarial efectiva para la permanencia de las organizaciones a través del tiempo, en este contexto de incertidumbre dinámico y competitivo.

Es así como el aprendizaje organizacional cumple un papel vital en el desarrollo y operación de las empresas cuando se parte de la relación directa y proporcional existente entre los niveles de aprendizaje, distintos entre sí, y la ventaja competitiva percibida (Araiza et al, 2016). Por lo que es fundamental desarrollar e implementar el aprendizaje en las organizaciones en sus tres niveles: individual, grupal y organizacional, en miras de un crecimiento y consolidación de los resultados de las organizaciones (Araiza et al, 2016).

Conocer el abordaje que han dado los investigadores al constructo del AO permite contextualizar a estudiantes, docentes y operadores organizacionales sobre los avances en su investigación, hallazgos, instrumentos utilizados con el ánimo de potencializar posibles y más efectivas intervenciones en escenarios futuros.

Para entender la apropiación del concepto de AO en Colombia es importante tener en cuenta el documento “Aprendizaje Organizacional y Gestión del conocimiento” emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el año 2018 en el cual describe importantes cambios del mundo y las organizaciones que han impactado en la gestión del conocimiento como son la democratización, las nuevas economías, la descentralización, entre otros; así mismo, plantea que existen algunas organizaciones colombianas especialmente responsables en la gestión del conocimiento como son el Departamento Nacional de Planeación (DNP), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología (Minciencias) y Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

En este documento se plantean como pilares de la gestión del conocimiento, la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación, cerrando una brecha entre el sector productivo y la academia, entendiendo que se hace necesaria esa alianza que promueva la investigación en la gestión productiva. En este sentido, se expone la necesidad que las empresas valoren la importancia de la investigación y la utilidad de sus aportes en la innovación y competitividad de sus productos y servicios.

Así mismo, Vallejo, C. (2018) considera que “la inversión de Colombia en el rubro de ciencia y tecnología es similar a la de otros países latinoamericanos, pero se compara desfavorablemente con la de países avanzados como Corea, Japón e Israel” (p.62); evidenciándose falencias en la gestión de políticas estatales favorecedoras de la producción de conocimiento. La promoción de la gestión del conocimiento a través de acciones investigativas que articulen el sector productivo con el académico y el Estado, así como, la promoción de la innovación y el desarrollo es un reto para nuestro país, en ese sentido esta investigación aporta a enfocar su objeto de estudio en las organizaciones como gestoras del conocimiento.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los objetivos, metodología y resultados de las investigaciones respecto del aprendizaje organizacional a nivel Iberoamérica de los años 2007 al 2020.

Objetivos Específicos

Identificar las investigaciones realizadas con respecto del aprendizaje organizacional en Iberoamérica de los años 2007 al 2020.

Examinar los objetivos, metodología y resultados de las investigaciones respecto del aprendizaje organizacional en Iberoamérica de los años del 2007 al 2020.

Describir los objetivos, metodología y resultados de las investigaciones respecto al aprendizaje organizacional en Iberoamérica de los años 2007 al 2020.

Marco teórico

Historia

Es en 1963 cuando inician las investigaciones sobre aprendizaje organizacional a raíz de la elaboración conceptual sobre elección y el control organizacional planteada por Cyert y March (1963), citados por Conde, C. ét. al. (2010) pero sería hasta 1965 cuando en una publicación de Miller y Cangelotti (1965), citados por Garzón-Castrillón y Fischer, (2010) se menciona por primera vez el término aprendizaje organizacional. El trabajo de Miller y Cogelloti, pretendía responder a la pregunta sobre que hacía que ciertas empresas pudieran sobrevivir a la exigencia de sus entornos en periodos prolongados, y es así como elaboran una noción de "adaptación-aprendizaje" como explicación a este hecho. (Garzón-Castrillón y Fischer, 2010)

Entre tanto, se menciona que es Mary Parker Follet (1960), quien plantea la importancia del conocimiento en las organizaciones, tal y como expone Garzón-Castrillón y Fischer (2010):

Plantea que en los seres humanos, los principios científicos pueden ser la clave del éxito junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado; por lo tanto, si podemos acumular, respecto a las relaciones humanas, el conocimiento logrado mediante la observación, la experimentación y el razonamiento sistemáticos, de la misma forma podemos coordinar, ordenar y sistematizar ese conocimiento, con un mayor aporte a la concepción de la organización y la cooperación de sus componentes (pág. 19)

Concepto

El aprendizaje organizacional se considera como un proceso/fenómeno complejo, que se ha estudiado desde diferentes perspectivas, con hallazgos dispares y con poca replicación, aun cuando, supone ser un término ampliamente utilizado en la bibliografía referente a procesos

administrativos debido a sus alcances y resultados, lo que deja entre ver que este concepto aún no ha sido tan claramente delimitado. Es también un factor importante para tener en cuenta, la falta de continuidad entre programas de investigación con delimitaciones conceptuales y metodológicas coherentes entre sí, y que hace padecer a las investigaciones en aprendizaje organizacional de cierta ambigüedad, pues no existe más que una aceptación parcial de ciertas definiciones al respecto y pocos modelos estructurados al respecto de cómo las organizaciones aprenden (Camio et al, 2020).

En síntesis, podríamos delimitar una formulación conceptual al respecto del aprendizaje organizacional tal y como está en Garzón Castrillón y Fischer (2010):

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (pág. 249).

Un concepto interesante para mencionar también es el de aprendizaje interorganizacional, sin embargo, los autores mencionan que sobre este concepto se ha escrito y desarrollado algunos acercamientos conceptuales, pero aún no se ha consolidado un modelo teórico o aplicado sobre el cual desarrollar investigación.

Importante para la comprensión de las investigaciones citadas, abordar la clasificación/tipología del conocimiento realizada por Garzón Castrillón y Fischer (2010), la cual resulta especialmente completa y que se desarrolla brevemente en las siguientes líneas:

Niveles de Aprendizaje

En el desarrollo del concepto de Aprendizaje Organizacional, se desprenden una serie de definiciones, y categorías, que buscan dar claridad en la delimitación de dicho concepto y cómo se desarrolla, los cuales se describen a continuación tomando como referencias las delimitaciones realizadas por Morales Alvis y colaboradores (2020):

Nivel de aprendizaje individual. Este concepto hace referencia a los procesos de integración y procesamiento de la información, que dan como resultado la construcción de conocimiento en los individuos dentro de las organizaciones. Por otra parte, Del Río y Santisteban (2011) sintetizan este concepto como una adquisición de capacidades, más que una acumulación de contenidos, y señalan como importantes, entre esas capacidades, la de desechar lo que no es útil e implementar lo que se hace útil.

Nivel de aprendizaje grupal. Definido como la generación de procesos colectivos de aprendizaje que tienen lugar mediante la adquisición y combinación de conocimientos y el trabajo colaborativo, haciéndose críticos procesos tales como: la flexibilidad, la integración e incentivo al aprendizaje colaborativo. Una forma alternativa de formular este concepto es la de Garzón-Castrillón y Fischer (2010), para quienes el aprendizaje de equipo tiene como objetivo la consolidación de condiciones y procesos que faciliten el trabajo en grupos de aprendizaje, pues la evidencia apunta hacia una mayor adquisición de conocimientos en condiciones de trabajo grupal en comparación al individual.

Nivel de aprendizaje organizacional. Hace referencia al conocimiento institucionalizado con disponibilidad de acceso a los colaboradores. Teniendo en cuenta Garzón-Castrillón y Fischer (2010), consideran que el aprendizaje organizacional es resultado de los niveles anteriores, individual y grupal, lo que implica que no solo se ve reflejado en procesos de

interacción interpersonales como la relación trabajador-cliente, sino que también se ve reflejado en como la organización se adapta a los cambios en su ambiente global, como pueden ser los cambios tecnológicos y del mercado. Quizás valga la pena sumar lo que apuntan Del Río y Santisteban (2011) al respecto, pues estos autores formulan el aprendizaje organizacional como adquisición y aplicación de conocimientos en los procesos y escenarios de la organización haciendo uso de la formación continua de los trabajadores.

Tipologías del Conocimiento

Conocimiento Tácito. Un conocimiento asociado al saber hacer, hace parte de las acciones sociales e individuales de las personas, de fácil transmisión, teniendo en cuenta que se genera y replica a través de las relaciones humanas puesto que se encuentra inmerso en los medios convencionales de interacción y es producto de la experiencia. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

Conocimiento Explícito. Este tipo de conocimiento se caracteriza por su naturaleza convencional, sus medios de replicación y adquisición son los medios lingüísticos y simbólicos a través de las estructuras institucionales en donde se genera este conocimiento, como, por ejemplo, los manuales de la organización, reglamentos de trabajo, políticas, libros o procedimientos. Este tipo de conocimiento es de fácil transmisión y rotación dentro de los colaboradores que forman parte de la organización. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

Conocimiento Virtual. Este tipo de conocimiento puede entenderse como un momento de confluencia en el cual un conocimiento tácito se hace explícito como respuesta a una necesidad concreta, por lo que el conocimiento se hace aplicado, dentro de un grupo de conocimiento y en la medida en que dicho grupo pueda mantenerse estable en su capacidad

cognoscitiva frente a los cambios internos y externos a los que se enfrenta. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

Proceso

Adicionalmente a esto, Garzón-Castrillón y Fischer (2010), citando a Nonaka et al. (1999) y Choo (2003), explican la conversión del conocimiento, entendido como el proceso que sigue el conocimiento a través de los individuos y las organizaciones:

La Socialización: Entendida como la transferencia o creación interpersonal de conocimiento de tipo tácito, mediante modelos mentales, hábitos y aptitudes compartidas por interacción directa. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

La Exteriorización: Aquí el conocimiento virtual aparece, compartiéndose de forma clara y concisa entre los individuos especializados para la consecución de un objetivo dentro de una organización. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

La Combinación: Como su nombre lo indica, consiste en la integración o combinación de grupos de conocimiento explícito heterogéneos, y ocurre como resultado del intercambio de información al interior de la organización mediante procesos comunicativos propios de esta. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

La Interiorización: Luego de la creación, transformación o transferencia de conocimiento en las interacciones interpersonales a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, obtenemos un nuevo conocimiento de tipo tácito y práctico que pasa a integrar los modelos mentales del saber hacer y de la solución tecnológica a un problema concreto. (Garzón Castrillón y Fischer, 2010).

Metodología

Esta es una investigación de tipo cualitativo descriptivo y se hizo uso de la revisión documental sistemática como diseño metodológico. De acuerdo con Rivera-Porras, D. (2019) el método de revisión documental se describe como una búsqueda sistematizada de antecedentes o materiales de apoyo frente a determinado tema de interés, para el análisis del fenómeno investigado a través de la caracterización documental. Para llevar a cabo la presente revisión sistemática se realizó una búsqueda de artículos, estudios e investigaciones referentes al tema de Aprendizaje Organizacional, que se encontraron publicados en bases de datos y/o revistas científicas indexadas, de preferencia en Redalyc y Scielo, haciendo uso de palabras clave como “aprendizaje organizacional”.

De este modo se seleccionaron cuarenta y seis artículos que cumplieran con los criterios establecidos al inicio de la revisión sistemática.

Para desarrollar la presente revisión se realizaron los siguientes pasos, según (Manterola et al, 2010, citado por Castiblanco Becerra, 2021).

1. Búsqueda y selección de los artículos.

Se realiza una selección no probabilística de fuentes primarias o artículos resultados de investigaciones, consultadas en los principales repositorios de revistas bibliográficas, relacionadas con el área de las ciencias sociales y referente al tema, para poder iniciar la revisión y selección del material, seleccionándose prioritariamente las bases de datos bibliográficos electrónicos Redalyc y Scielo, con dos excepciones por ser artículos de interés. Como requisitos incluyentes se tuvo en cuenta el año de publicación, idioma español e inglés y que tuvieran en su desarrollo la conceptualización de Aprendizaje

Organizacional como su tema central. Se excluyeron aquellos artículos que no tuvieron como tema central el AO.

2. Evaluar la calidad de los artículos.

Los criterios definidos para contemplar los artículos fueron publicaciones de estudios o investigaciones referente al tema, y preferencialmente del año 2020 hacia atrás, en el período 2007 al 2020. Se cuenta con la rigurosidad metodológica exigida en las revistas de estos repositorios nacionales y de Latinoamérica para incluirlos en sus publicaciones, por tanto, se tuvieron en cuenta principalmente Redalyc y Scielo.

3. Síntesis de la información por medio de la lectura.

Para realizar la síntesis de la información se utilizó la matriz RAI (Resumen Analítico de Investigación), donde se determinaron categorías como país y año de publicación, fuente, objetivos, metodología, técnicas e instrumentos empleados, resultados y aspectos por resaltar

4. Lectura y registro en la matriz RAI.

Una vez seleccionados los artículos, se realiza la lectura de estos para luego registrar la información en la matriz, y poder iniciar con el análisis el tema, destacando la información más relevante para el tema de estudio.

5. Interpretación y presentación de los resultados.

Posterior al ingreso de la información en la matriz, se identifican los aspectos que permiten dar claridad del tema y faciliten la apropiación del tema AO, se analizan cada una de las categorías seleccionadas en los objetivos de la investigación para extrapolar hallazgos y conclusiones de relevancia sobre las investigaciones de AO.

Después de realizar este proceso, se obtiene la información que en la presente monografía se expone. En primer lugar, se evidencia el desarrollo temático que refleja lo encontrado en las revisiones realizadas, destacando el análisis de las publicaciones consultadas, las diferentes e importantes implicaciones del aprendizaje organizacional dentro de las organizaciones y los criterios más destacados por los investigadores.

Resultados

Una vez se ha organizado y sintetizado la información de los artículos en la matriz dispuesta, se da inicio al análisis de la información encontrada referente al país donde se desarrolló la investigación y/o el artículo, el tipo de investigación realizado, los instrumentos empleados y las metodologías.

Fuentes documentales

La búsqueda de la información objeto de esta revisión se consultó principalmente en las bases de datos de los repositorios digitales de Redalyc y Scielo, los cuales permiten acceso a los textos completos de los artículos, y son fuentes reconocidas y confiables para desarrollar la investigación. (Ver tabla 1)

Tabla 1

Bases de datos consultadas

Base de datos consultada	Publicaciones	Porcentaje
Redalyc	32	70%
Scielo	8	17%
Dialnet	2	4%
Researchgate	1	2%
Otros	3	7%
Total	46	100

Fuente: Elaboración propia.

Año de publicación

La revisión sistemática se proponía en un principio ubicarse dentro del periodo 2010-2021, sin embargo, se contemplaron publicaciones anteriores debido a la relevancia y pertinencia del artículo. Un aspecto importante para resaltar es que, dentro de los artículos analizados, se evidencia que la producción de literatura especializada respecto del aprendizaje organizacional se ha mantenido constante, con una leve tendencia en aumento a través del tiempo.

Tabla 2

Cantidad de artículos con respecto al año de publicación

Año de publicación	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
No. Investigaciones	3	2	3	1	4	2	1	5	4	3	4	4	4	6

Total: 46

Fuente: Elaboración propia

País de origen

Dentro de las publicaciones analizadas se evidencia que en los países de Colombia, México y Cuba se ubican las mayores producciones científicas y publicadas respecto del Aprendizaje Organizacional en un periodo comprendido entre 2007 y 2020, como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3

Publicaciones por País

País	No. de Publicaciones	Porcentaje
Colombia	27	58%
México	6	13%
Cuba	4	9%
Venezuela	3	6%
Perú	2	4%
España	1	4%
Brasil	1	2%
Paraguay	1	2%
Chile	1	2%
Total	46	100

Fuente: Elaboración propia

Verbos empleados en el planteamiento de los objetivos

Teniendo en cuenta los diferentes objetivos planteados en los artículos de investigación consultados y que se contemplaron para esta revisión, se evidenció, en orden de frecuencia de aparición, que dichos verbos hacen referencia a las acciones de: analizar, identificar y diseñar, con un amplio margen de diferencia en el verbo “analizar”. Se reflejan también otras acciones, pero no con la misma frecuencia. El resto de las acciones identificadas muestra un margen de frecuencia de único caso. (Ver tabla 4).

Tabla 4

Verbos utilizados en los objetivos

Verbo utilizado	Número de publicaciones	Porcentaje
Analizar	17	37%
Identificar	3	7%
Diseñar	3	7%
Plantear	2	4.3%
Proponer	2	4.3%
Caracterizar	2	4.3%
Comprender	1	2.1%
Examinar	1	2.1%
Presentar	1	2.1%
Contrastar	1	2.1%
Construir	1	2.1%
Delimitar	1	2.1%
Desarrollar	1	2.1%
Determinar	1	2.1%
Explicar	1	2.1%
Proveer	1	2.1%
Indagar	1	2.1%
Presentar	1	2.1%
Proporcionar	1	2.1%
Lograr	1	2.1%
Contribuir	1	2.1%

Verbos utilizados en los objetivos

Verbo utilizado	Número de publicaciones	Porcentaje
Consolidar	1	2.1%
Valorar	1	2.1%
Total	46	100

Fuente: Elaboración propia

Tipo y diseño de investigación

El mayor número de investigaciones consultadas en la presente revisión son de tipo cualitativo, con un margen significativo con relación a otros tipos de investigación. Estas investigaciones, además, presentan un diseño metodológico de tipo descriptivo; cabe señalar que también pueden identificarse aspectos metodológicos relacionado con diseños no experimentales, transversales y estadístico-correlacionales. La revisión sistemática, también figura como metodología de diseño documental.

Tabla 5

Métodos utilizados en los estudios consultados

Diseño utilizado	Cantidad de publicaciones	Porcentaje
Cualitativo	21	46%
Cuantitativo	19	41%
Mixto	6	13%
Total	46	100

Fuente: Elaboración propia

Técnicas e instrumentos

Haciendo referencia a las técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de las investigaciones, se reconoce la variedad empleada y se encuentran principalmente los cuestionarios con escala Likert. Se encuentra también que las revisiones sistemáticas y entrevistas son igualmente empleadas, pero con una menor frecuencia. Los resultados exceden los valores de 46 (total de artículos), debido a que en varios de los artículos se empleó más de una técnica o instrumento.

Tabla 6

Técnicas e instrumentos empleados en relación al AO

Técnica o instrumento	Número de publicaciones	Porcentaje
Cuestionario	22	48%
Revisión sistemática	16	35%
Entrevista	11	24%
Observación	4	9%
Registros, prototipos	2	4%
Grupos focales	1	2%
Técnica Delphi	1	2%
Total	47	N.A.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados se encuentra que 22 investigaciones refieren el uso de cuestionarios cerrados, evidenciándose una preferencia en el uso de esta técnica para recolección de información. Se evidencia que, en 14 investigaciones, la técnica del cuestionario fue utilizada

como técnica central de la investigación. Así mismo, se encuentra que en 6 investigaciones se diseñaron y validaron por los autores de la investigación, el resto eran cuestionarios ya validados por otros autores y/o adaptados. Adicionalmente en 3 investigaciones de tipo mixto se encontraron los cuestionarios adaptados dentro del grupo de técnicas aplicadas. Un número representativo (aproximadamente en el 50% de los casos) utilizaron coeficiente de alfa de Cronbach para establecer la consistencia interna y homogeneidad del instrumento y calculan el coeficiente de validez de contenido por juicio de expertos de acuerdo al método de Hernández y otros (2003).

Desarrollo Temático

En el constructo de AO se evidencia un importante desarrollo temático para dar cuenta de la complejidad, dinámica y elementos conceptuales propios y relacionados, a continuación, se pretende brindar un panorama de las principales temáticas abordadas por los investigadores para facilitar la comprensión del tema:

Categorías psicosociales asociadas al Aprendizaje Organizacional

Tras realizar el análisis concerniente al Aprendizaje organizacional, se puede sustraer que varios de los estudios o investigaciones hacen referencia a ciertas variables psicosociales que permiten entender de qué manera se puede producir y mantener el AO, haciendo evidente sus fortalezas.

Tabla 7

Variables psicosociales asociadas al Aprendizaje Organizacional

Variable	Factor de riesgo	Acción esperada
Capacidad de Aprendizaje Organizacional (CAO)	Falta de características organizacionales y gerenciales para hacer del aprendizaje un eje central dentro de la organización.	Prácticas que aumentan la capacidad de mantener y/o mejorar el desempeño.
Innovación	Incapacidad para realizar investigaciones y desarrollar nuevos conocimientos.	Disposición para participar en la generación de nuevos servicios o productos.
Toma de riesgos	Temor de atreverse a lo desconocido.	Toma de acciones audaces en entornos inciertos.
Actitud proactiva	Falta de procesos oportunos e innovadores.	Capacidad para anticiparse a la demanda o la competencia, permitiendo una ventaja organizacional.
Orientación Emprendedora (OE)	Comportamiento con escasa actitud frente a los riesgos de emprender, manifestados por la innovación, la toma de riesgos y la proactividad.	Procesos, prácticas y actividades orientadas a nuevos retos que permitan el crecimiento organizacional.
Actitud al Emprendimiento (AE)	Se relaciona directamente con el desarrollo conceptual de la	Comportamiento emprendedor como factor

Variables psicosociales asociadas al Aprendizaje Organizacional

Variable	Factor de riesgo	Acción esperada
	“actitud” de quienes forman parte de la organización.	valioso, beneficioso y favorable para la organización.
Inteligencia Noética (Centrada en las emociones)	Consideración de las personas como medios y no como fines. Puede ser susceptible a imposición de criterios, necesidades e intenciones.	Genera un “círculo virtuoso que va de la empatía a la felicidad, transitando por la confianza, el compromiso, el emprendimiento, la cooperación, la solidaridad, la colaboración y la satisfacción” Garcia-Lirios (2019).

Fuente: Elaborada a partir de Echeverría Cueva et al, (2020) & Garcia-Lirios (2019).

Condiciones para el Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional, como ya se ha mencionado, se puede entender como un proceso directamente relacionado al aprendizaje de los individuos, partiendo del hecho que una organización pueda ser de diversa naturaleza y conformación, permitiendo adquirir o producir un determinado conocimiento, que implica mejores condiciones de adaptabilidad y transformación del entorno de la organización (Castañeda y Fernández, 2007).

Dentro de lo que los autores han denominado los niveles de AO en las organizaciones, se identifican los niveles: *individual*, *grupal* y *organizacional* (Crossan, Lane y White, 1999; Milia

y Birdi, 2010, citados por Castañeda, 2015). Estos tres niveles implican que dentro de una organización el aprendizaje puede desarrollarse en cada trabajador y grupo en distintas formas y por distintos procesos. Esto da por sentado también que el aprendizaje, cuando se delimita en el nivel organizacional, tiene la característica de ser un conocimiento institucionalizado y que no corresponde a un tipo de aprendizaje *automático*, si no que requiere cierto tipo de condiciones y disposiciones dentro de la organización (Castañeda, 2015).

Se establecen así cuatro condiciones para que el AO ocurra dentro de las organizaciones, partiendo de un estudio previo (Castañeda, 2015), estas se determinan como: Cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional. Se revisa la formulación de estas realizadas por Castañeda (2015):

Cultura Del Aprendizaje Organizacional

La cultura organizacional es un concepto ampliamente estudiado en la literatura de AO, favorece la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad. Algunos otros indicadores de una cultura generadora de AO son: participación de los trabajadores, colaboración y confianza. Incluye las características del liderazgo potenciador del AO. Cuando la cultura del aprendizaje organizacional es débil, el conocimiento no se comparte. (Castañeda, 2015)

Formación

Las organizaciones que promueven procesos de formación muestran mejores indicadores de capital intelectual que las que no lo hacen. La formación es entonces una forma de mantener a las organizaciones actualizadas en los temas que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Adicionalmente, la formación contribuye a fortalecer la autoeficacia

de las personas, es decir, los juicios de los trabajadores sobre su capacidad para compartir conocimiento. (Castañeda, 2015).

Claridad Estratégica

Constituye el conocimiento que los colaboradores tienen sobre la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional. Para que las iniciativas basadas en conocimiento sean exitosas deben estar alineadas con la estrategia organizacional. Implicando que los trabajadores saben qué conocimiento contribuye al logro de objetivos institucionales. Cuando ellos conocen la estrategia organizacional, su motivación aumenta porque saben cómo contribuir a su logro. (Castañeda, 2015)

Soporte organizacional

Se comprende como el acceso a recursos físicos y tecnológicos para generar y compartir conocimiento, por ejemplo, computadores, tecnologías de información y comunicación, software e infraestructura. Por tanto, la infraestructura tecnológica es una predicción del éxito en iniciativas organizacionales basadas en conocimiento. (Castañeda, 2015)

Demarcación conceptual para la medición del Aprendizaje Organizacional

Se ha mencionado anteriormente que el campo teórico y conceptual del AO se presenta heterogéneo, pues al respecto se encuentran diversas definiciones y modelos conceptuales explicativos de los fenómenos relacionados con dicha forma de aprendizaje, así como, día a día surgen nuevos intentos de explicación por parte de los investigadores, lo que se puede ver en las investigaciones con una muy variada recopilación conceptual y metodológica al respecto. En ese sentido, es necesario el desarrollo de instrumentos de medición, donde se precise su fiabilidad,

validez, y síntesis conceptual, con el fin de unificar esfuerzos en la investigación empírica al respecto, como lo explicita Camio et al (2020):

Los investigadores usan distintas metodologías como reflejo de sus propias presunciones ontológicas y epistemológicas respecto de sus campos de investigación. En este sentido, reflexionar en cuanto a su postura metodológica y por lo tanto su posición filosófica, podría ayudar al investigador a entender en qué grado los diseños de investigación implican decisiones más profundas. Además, apreciar las diferentes posiciones presentes en la literatura puede aportar al camino de la creación de posturas novedosas a partir de las cuales definir y abarcar el fenómeno.

En su investigación, Camio et al (2020) indican una mayor presencia de concepciones funcionalistas dentro de la literatura e investigación con respecto al AO, y un interés válido por incorporar más perspectivas construccionistas a este respecto. Por lo cual los autores recomiendan una síntesis conceptual, o definición, de lo que es el aprendizaje organizacional en términos de la complementariedad que se evidencia entre funcionalismos y construccionismos al respecto de este fenómeno en específico, y partir de esta síntesis para construir instrumentos de medición que permitan capturar los aspectos cuantitativos y cualitativos inherentes a este fenómeno.

Estilos de aprendizaje

Se puede decir que una organización *aprende* en la medida en la cual genera conocimiento, dicho conocimiento se evidencia en la capacidad de respuesta, corrección, detección y modificación, que permite a sus integrantes adaptarse a las dinámicas internas y

externas de la organización, brindando mayores posibilidades de sobrevivencia a ésta (Gómez Romero et al. 2015).

En ese sentido, Gómez Romero et al. (2015) citando a Yeung et al. (2000) postula cuatro estilos de aprendizaje, tanto para personas como para organizaciones. Estos son:

Experimentación, Adquisición de competencias, Marcas de referencia y Mejoras continuas. A continuación, se indica como el autor formula cada uno de estos estilos de aprendizaje:

1. Experimentación: “En donde se aprende probando ideas nuevas y adoptando una posición receptiva del entorno” (Gómez Romero et al, 2015).
2. Adquisición de competencias: Aprendizaje de nuevas competencias por las personas y los equipos. Se centra en la apropiación por experiencia de terceros (Gómez Romero et al, 2015).
3. Marcas de referencia: (benchmarking): Se aprende como resultado de evidenciar cómo funcionan otros y a partir de ahí se trata de apropiar estos conocimientos (Gómez Romero et al, 2015).
4. Mejoras continuas: En donde se aprende mejorando constantemente las prácticas actuales (Gómez Romero et al, 2015).

Sin embargo, el autor indica que estos estilos solo representan tipos *ideales* de aprendizaje, pues en correspondencia con todos aquellos otros elementos del comportamiento que obedecen a características individuales, tanto en las personas como en las organizaciones el aprendizaje no se presenta en uno solo de estos estilos, y de hecho, esto es beneficioso pues lo esperable es que cada uno de estos estilos pueda ser utilizado en aquellas etapas en las que resulte útil (Gómez Romero et al. 2015).

Dimensiones

Ramírez y Zapata (2011), citados por Fassio y Rутty (2017), presentan un ordenamiento de la producción literaria sobre el AO mediante dos grupos denominados: Trabajos de tipo descriptivo y Trabajos de tipo prescriptivo.

El Tipo Descriptivo

Enfocados en caracterizar el AO. Por lo tanto, estos trabajos suelen ser de tipo académico, y se enfocan en identificar y describir las cualidades del AO. De esta manera, el AO, tanto a nivel individual como organizacional, se comprende por procesos de detección y corrección de errores en la operación de la organización, se genera a través de dos tipos de aprendizaje: Aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo (Fassio y Rутty, 2017).

El Aprendizaje Adaptativo. “Es un proceso de configuración estructural adaptable a las decisiones de sus directivos y, en consecuencia, a los cambios del entorno de la organización” (Fassio y Rутty, 2017).

El Aprendizaje Generativo. “Es el que realizan las organizaciones a partir de una lectura adecuada del entorno, de manera que puedan adelantarse a sus competidores a través de diversas formas de adquirir, compartir, almacenar y utilizar el conocimiento por medio de las nuevas tecnologías” (Fassio y Rутty, 2017).

El Tipo Prescriptivo

Su principal interés son aquellos factores que promueven el AO, por tanto, apuntan a gestión de los procesos, en los cuales el aprendizaje de la organización figura como *ventaja comparativa*. Por esta razón la literatura de estos trabajos no indaga por la comprensión del

constructo AO, sino en las condiciones que permiten el AO, haciendo énfasis en recomendaciones, relaciones individuo – organización – entorno (Fassio y Ruddy, 2017)

Barreras o Incapacidades

Cuando se habla de barreras o incapacidades en el AO se hace referencia a elementos que obstaculizan, enlentecen, dificultan el aprendizaje en la organización, y que por tanto disminuye la capacidad de respuesta de la organización al entorno (Gómez Romero & Gómez Osorio, 2018) A este respecto se han elaborado distintas sistematizaciones, Gómez Romero y Gómez Osorio (2018) hacen un recuento en su investigación de algunas de estas síntesis y la exponen de la siguiente manera:

Este tema ha sido estudiado por Senge (1993) quien describe siete barreras; Levitt y March (1988) quienes solo plantean una barrera; Geranmayeh (1992) que sostiene que son dos las incapacidades de una organización; Argyris (1993) que habla de cuatro barreras; Probst y Büchel (1995) quienes retoman el modelo de Argyris y le agregan dos barreras; Lounamaa y March (1987) que solo mencionan una incapacidad; Watkins y Marsick (1993) que sostienen que son tres incapacidades; Yeung et al. (2000) que describen siete y coinciden en alto grado con la conceptualización de Senge (1993) y de Gómez et al. (2015).

En este sentido se enlistan las barreras o dificultades encontradas en las síntesis anteriores:

1. Levitt y March (1988): *Aprendizaje supersticioso y trampas de competencia*
2. Geranmayeh (1992): *El mito de la infalibilidad y matar al mensajero*
3. Argyris (1993): *La incompetencia competente, las rutinas defensivas, el autoengaño y malestar organizativo.*

4. Probst y Büchel (1995): *La incompetencia competente, las rutinas defensivas, el autoengaño y malestar organizativo, privilegios y tabúes y la patología de la información*
5. Lounamaa y March (1987): *Dilema del aprendizaje.*
6. Watkins y Marsick (1993): *La incapacidad aprendida, la visión de túnel y aprendizaje truncado*
7. Yeung et al. (2000): *Ceguera, Candidez, Homogeneidad, Acoplamiento estrecho, Parálisis, Aprendizaje de supersticiones y Difusión deficiente*
8. Senge (1993): *Yo soy mi puesto, El enemigo externo, La ilusión de hacerse cargo, La fijación en los hechos, La parábola de la rana hervida, La ilusión de que se aprende con la experiencia y El mito del equipo administrativo*

Para la pertinencia de la presente monografía, se contemplan las últimas dos síntesis en el cuadro comparativo siguiente, buscando encontrar coincidencias y contrastes.

Barreras o incapacidades para el Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Senge (1993)	Según Yeung et al. (2000)
<p>“Yo soy mi puesto”: Esta barrera se da cuando los colaboradores de una organización se preocupan solo por las tareas relacionadas a su puesto de trabajo y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, esto dificulta el</p>	<p>“Ceguera”: Impide la correcta evaluación acerca de las amenazas y las oportunidades que se generan en el entorno, perdiendo innumerables opciones de oportunidades. Las organizaciones con esta barrera tienen dificultades para desarrollar visiones a largo plazo, generando dificultades en la solución de</p>

Barreras o incapacidades para el Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Senge (1993)	Según Yeung et al. (2000)
<p>aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca (Pérez Zapata, 2007).</p>	<p>problemas (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>
<p>“El enemigo externo”: Es la práctica recurrente y generalizada de andar echando la culpa de los errores cometidos a los demás, desconociendo los propios errores, impidiendo la corrección de los mismos. También se cuestionan las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual constituye un impedimento para el aprendizaje (Pérez Zapata & Cortes 2007).</p>	<p>“Candidez”: Se presenta cuando hay deficiencias en el análisis de las situaciones y la generación de soluciones, pues, ante situaciones complejas se aplican las reglas “de cajón”, sin que se realice en realidad un análisis cuidadoso. Se opta entonces por soluciones fáciles ante problemas difíciles (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>
<p>“La ilusión de hacerse cargo”: Es la percepción errada de pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, en lugar de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al</p>	<p>“Homogeneidad”: Solo se toma en cuenta un punto de vista; casi siempre del gerente, quien es “omnisciente y experto en todo”. Se olvida que, cuantas más interpretaciones se encuentren en una organización, mayores podrán ser las oportunidades de aprendizaje. Esto, en particular, cuanto el ambiente es más complejo (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>

Barreras o incapacidades para el Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Senge (1993)	Según Yeung et al. (2000)
<p>bloqueo del aprendizaje (Pérez Zapata & Cortes 2007).</p>	
<p>“La fijación en los hechos”: Se basa en prestar atención a lo inmediato, sin ahondar en los problemas visibles, ignorando aquellos procesos escondidos que constituyen la causa de problemas futuros. Esta falta de visión conduce a la organización a la reactividad, impidiendo adoptar comportamientos proactivos y soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es bloqueado, dando lugar únicamente, para un aprendizaje puramente “adaptativo” (Pérez Zapata & Cortes 2007).</p>	<p>“Acoplamiento estrecho”: “La inflexibilidad y la no adaptabilidad es la tónica, pues se deriva de la realización de análisis de la realidad ingenuos e incompletos” (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018)</p>
<p>“La parábola de la rana hervida”: Es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, respondiendo solamente a cambios rápidos y bruscos. En consecuencia, la organización toma medidas de adaptación a estos últimos (rápidos y bruscos), sin tener en cuenta los primeros (lentos y graduales). Esto da como resultado la</p>	<p>“Parálisis”: “Impide tomar medidas o implantar procedimientos nuevos, no porque no se sepa en un determinado momento cómo realizarlos, sino porque se emplea demasiado tiempo en el análisis de las cosas” (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>

Barreras o incapacidades para el Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Senge (1993)	Según Yeung et al. (2000)
<p>imposibilidad de adaptación, por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro (Pérez Zapata & Cortes 2007).</p>	
<p>“La ilusión de que se aprende con la experiencia”: Cuando se asume que se aprende de la experiencia y no se contemplan las consecuencias de determinados actos de forma directa, o desconociendo que muchos actos o decisiones tienen consecuencias a largo plazo, se estaría presentando esta incapacidad. Si estas acciones se toman como la fuente principal de aprendizaje, la capacidad real de aprendizaje se limitará considerablemente (Pérez Zapata & Cortes 2007).</p>	<p>“Aprendizaje de supersticiones”: “Plantea la incapacidad para interpretar correctamente el significado de la experiencia, además de tratar de culpar a terceras personas de lo malo que ocurre en la organización, difundiendo ideas equivocadas acerca de la situación”. Con frecuencia, las medidas adoptadas no generan un impacto significativo en el desempeño de la organización (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>
<p>“El mito del equipo administrativo”: Se presenta cuando se tiene la creencia de que el equipo administrativo puede resolver todos los problemas que se presentan al interior de la organización. Esta creencia puede obstaculizar el aprendizaje, entendiendo que dicho equipo no poseerá siempre la capacidad de resolución</p>	<p>“Difusión deficiente”: “Se presenta cuando las personas aprenden cosas nuevas, pero no las difunden a otras y como consecuencia, no se da el aprendizaje colectivo” (Gómez Romero & Gómez Osorio 2018).</p>

Barreras o incapacidades para el Aprendizaje Organizacional (AO)

Según Senge (1993)	Según Yeung et al. (2000)
de algunos problemas (Pérez Zapata & Cortes 2007).	
Fuente: Elaborada a partir de Pérez Zapata & Cortes 2007; Gómez Osorio & Gómez Romero 2018.	

Análisis De La Categoría “Conclusiones”

La consideración del fenómeno del aprendizaje organizacional como un activo intangible, beneficio de las organizaciones ha impulsado la realización de diversas investigaciones, con variedad de enfoques y propuestas (Fassio y Rutty, 2017). De esta manera se puede apreciar que el aprendizaje es un proceso multinivel desde la corriente de la organización que aprende (OA), (Jamali et al, 2009, citados por Camio et al 2020), mencionan que es útil pensar las organizaciones como bloques de construcción interdependientes en lo individual, grupal, organizacional y mundial, que se fortalecen conjuntamente (Camio et al 2020).

Existen múltiples conceptos del AO, desde su similitud a una “jungla” (Prange, 1999, citado por Camio et al 2020), o a “un campo fragmentado” (Easterby-Smith, 1997, citado por Camio et al 2020) y caracterizado por una “confusión teórica y desorden” (Chiva-Gómez, 2004, citado por Camio et al 2020), algunos autores consideran que para medirlo es indispensable contar con una conceptualización unificada (Camio et al 2020).

Esta situación puede explicar la cantidad de instrumentos utilizados en su medición y el interés de los investigadores por desarrollar nuevos instrumentos. Sin embargo, es importante

anotar que se puede intuir la existencia de diversos instrumentos como diversas organizaciones existen, cada una con unas características particulares de AO.

Se considera que el AO es susceptible de mejora permanente, siempre y cuando existan las condiciones que lo favorezcan en las organizaciones, desde el liderazgo, la cultura, la interacción social, en otras palabras, la adquisición, transformación y creación de conocimiento dentro de la organización es el resultado de variables específicas a las que podemos llamar condiciones organizacionales de acuerdo con Castañeda (2015).

Habría que tener en cuenta a (Gómez 2008, citado por Gómez Romero et al. 2015), cuando menciona que “no se debe olvidar que la presencia de una sola incapacidad puede ser suficiente para disminuir e incluso bloquear el aprendizaje en una organización”. Las incapacidades son, de acuerdo con este autor, “como enfermedades silenciosas que invaden a la organización” Por supuesto, la comunicación es sumamente importante, ya que como concluye el autor, cuando las problemáticas de la organización se hacen *visibles*, por lo general ya es tarde para revertir posibles problemas causados por estas incapacidades dentro de la organización.

Finalmente habría que hacer la siguiente consideración; la forma en la que aprenden las organizaciones depende en primera medida en cómo estas descubren los problemas y cómo plantean soluciones para continuar vigentes en el negocio y prosperar en él. Es necesario que los líderes de las organizaciones estén al tanto de estos temas, de modo que resultan ser vitales para el desarrollo de cualquier negocio, en particular si éste se desarrolla en un ambiente altamente competitivo (Gómez Romero et al. 2015).

Conclusiones

Un aspecto para destacar del AO es su carácter compuesto y su complejidad, tal y como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, esto, por supuesto se hace notar en la amplia variedad de formas, modelos y diseños empíricos que hay en la investigación sobre este tema, lo que además supone un reto en la propia investigación, pues los resultados dispares y la falta de coherencia entre modelos, supone una menor replicabilidad y por tanto una menor acumulación de resultados al respecto. Sin embargo, estos retos no han impedido que la investigación en el campo del AO vaya en aumento desde los años noventa (Garzón Castrillon & Fisher, 2009).

A pesar de esta falta de replicabilidad y de variedad de modelos, y sumado precisamente al auge de las investigaciones en este campo, los distintos autores y programas de investigación se acercan a conclusiones cada vez más similares, entre estas conclusiones tenemos que “el AO genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones” (Del rio & Santisteban, 2011).

Sin duda, los investigadores del campo del aprendizaje organizacional deberán enfrentar lo que se considera el principal obstáculo: “numerosos campos de investigación” como afirma (Dogson, 1993, citado por Garzón Castrillon & Fisher, 2009) "la psicología, la sociología, la economía y la administración, y en esta última, el aprendizaje tiene un papel importante en la innovación, la estrategia, la productividad, la toma de decisiones y el cambio organizacional".

Para que el desarrollo del tema organizacional vaya en ascenso, se dependerá del desarrollo y capacidad de las personas para adherir nuevas y novedosas formas de trabajo dentro de las organizaciones. Para desarrollar los procesos del AO es menester que las organizaciones

tengan mecanismos de “captación, almacenamiento, interpretación, transferencia, producción y evaluación del conocimiento” (Stable, 2016).

Discusión

El Aprendizaje Organizacional AO es un constructo complejo y dinámico de las organizaciones, los artículos revisados plantean su abordaje desde distintas perspectivas, asociándolo a otros conceptos igualmente relevantes como son: cultura organizacional, innovación, tecnología, competitividad, desempeño organizacional, condiciones (formación, claridad estratégica y soporte organizacional) y competencias laborales, entre otros, evidenciando la interacción de estos constructos a través de la dinámica de las organizaciones.

El tema de la Cultura Organizacional es recurrente en las investigaciones sobre AO, los investigadores lo consideran como un constructo altamente relacionado o una condición indispensable para el logro del AO.

En 1990 con la publicación del libro “La Quinta Disciplina” de Peter Senge, este concepto cobra especial notoriedad, surgiendo importantes conceptualizaciones a través de las organizaciones que aprenden, la gestión del conocimiento y más recientemente, inteligencias y sabidurías colectivas, las dimensiones complejas, sociedad del conocimiento, inteligencia organizacional, capitalismo informacional, sociedad del conocimiento, capitalismo industrial vs capitalismo informacional y sabiduría de masas, a manera de ejemplos.

Pero adicional a todos estos constructos asociados al AO, los científicos sociales también han trabajado arduamente en su conceptualización, por tanto, encontramos elementos constitutivos del AO que facilitan su comprensión, como son definiciones y modelos, niveles, barreras, condiciones, fuentes, sujetos, dimensiones, contexto, estilos, fases en su proceso, incluyendo explotación y exploración e indicadores. Como se puede observar el estudio y comprensión del AO tiene abundante bibliografía orientada a dar luces sobre cómo aprenden las

organizaciones, entendiendo el conocimiento como el reto a gestionar, evaluar, priorizar y optimizar para el logro de los objetivos organizacionales.

En los resultados de los países donde se publican artículos y productos de investigación se destaca Colombia en primer lugar, con 27 de los 46 artículos, seguida por México y Cuba.

También se observa que los investigadores tienen una marcada preferencia por el verbo “analizar” en el objetivo general, el cual permite superar el nivel de “identificar” para brindar elementos de comprensión sobre la temática en estudio, permite una apropiación de los conceptos e intereses de investigación. Los objetivos de la investigación evidencian un interés representativo en la búsqueda de comprensiones, mas no llegan al nivel de aplicación con verbos como evaluar, intervenir, implementar, siendo el verbo más cercano “diseñar”. Se hace necesario promover más investigaciones aplicadas donde se evalúen estrategias orientadas a optimizar el AO.

Aunque existan diversas aproximaciones conceptuales y modelos explicativos del AO, se encuentran concordancias entre algunos de sus conceptos, como lo son: su carácter complejo y sistémico, sus limitantes, y las disciplinas o elementos que caracterizan a las denominadas *organizaciones inteligentes* (González Millán; Aponte Sánchez, & Salazar Rey, 2015).

La base del aprendizaje organizacional supone la construcción colectiva y en tiempo real dentro de la organización poniendo en juego el conocimiento y experiencia previa de las personas involucradas, en otras palabras: "Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende" (Senge 1999, citado por González Millán; Aponte Sánchez, & Salazar Rey, 2015).

Después de todo, no hay que perder de vista que el aprendizaje supone al individuo o persona que aprende, pues son estas, quienes generan el conocimiento, y que lo realmente distintivo es cuando este aprendizaje tiene lugar dentro la organización y a su vez permite la gestión y resolución de problemáticas dentro de la misma organización, es ahí, cuando este conocimiento es cualitativamente distinto y se puede decir que es conocimiento organizacional, y que por tanto, como proceso, el aprendizaje se dará de forma particular en cada organización, mediante sus propios estilos de aprendizajes y a ritmos también particulares, en concordancia con los contextos y problemas de cada organización. (Gómez Romero & Gómez Osorio, 2018).

Todo esto hace que sea frecuente la discusión y debates relacionados con la forma de comprender, conceptualizar y delimitar el fenómeno de AO dentro de la investigación relevante y actual, lo que se contrasta con el hecho de que en menor medida se discute sobre los elementos metodológicos y empíricos de este tipo de investigación como serían sus dimensiones, variables, indicadores y la definición conceptual que dan lugar a los distintos resultados y mediciones (Fassio y Rutty, 2017).

Como se ha mencionado, no se cuenta con una fórmula o regla general para el aprendizaje; los mecanismos de procesamiento de información son particulares a cada individuo y circunstancia, y por tanto, también a cada organización, permitiendo hacer uso de variados recursos cognitivos y las herramientas que se disponen en el entorno, en donde la experiencia cobra un papel fundamental (Arias et al 2014).

Podría entonces, mencionarse que los temas que se presentan pueden ser desarrollados en futuros estudios o investigaciones de manera más profunda, contemplando su gran diversidad teórica y teniendo en cuenta las consideraciones surgidas de los diferentes enfoques para así lograr una mejor comprensión del fenómeno del Aprendizaje Organizacional.

Enriquez, A. (2007) plantea dos posibilidades en la conceptualización del constructo de AO, por un lado, entendiéndolo como un proceso técnico relacionado con el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa, con intervenciones enfocadas a la evaluación de resultados; o el AO como un proceso social, enfocado en la atribución de significados a las experiencias de trabajo por parte de las personas, como una construcción social a partir de interacciones, entendiendo a la organización como una comunidad.

Dentro de las técnicas utilizadas en las investigaciones revisadas de AO se destaca el cuestionario cerrado, seguido de revisión sistemática y entrevista. Los investigadores están más preocupados por medir a través de cuestionarios el nivel de AO en las organizaciones.

En los hallazgos con base en los artículos revisados se destacan:

- Cuestionarios: Un grupo representativo de artículos están orientados a medir, evaluar el aprendizaje organizacional utilizando de manera preferente la técnica cuestionarios cerrados con pruebas ya existentes y un grupo reducido están diseñando nuevos instrumentos. Cuando los cuestionarios son diseñados por los investigadores, se utilizan las técnicas de juicio de expertos y coeficiente de Alfa de Cronbach en su validez y consistencia interna.
- Revisiones sistemáticas: Un grupo de investigadores realizan revisiones sistemáticas sobre el tema, encontrando una alta variedad de definiciones y constructos asociados.
- Modelos propios: El abordaje del AO contiene una cantidad de modelos elaborados para facilitar su apropiación. Algunos autores plantean sus propios modelos de AO. Solo un artículo se enfocó en describir el paso a paso, en la implementación de un modelo de aprendizaje organizacional en una panificadora, a partir de la documentación de procesos y protocolos. López-Orozco, Gilberto, & Gil-

Montelongo, María Dolores, & Bolio-Yris, Carlos Arturo (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora

- Se evidencia el abordaje de este complejo constructo desde diferentes disciplinas: psicología, ingeniería, economía, sociología, entre otros.

Las investigaciones ofrecen análisis del constructo de AO en las organizaciones, sin embargo, se quedan en el análisis, se evidencia ausencia de investigaciones aplicadas o de intervención, que den cuenta de la implementación de un modelo de aprendizaje organizacional dirigido por los analistas organizacionales.

Se destaca la investigación de García-Lirios, Cruz (2019) porque trasciende a la comprensión del AO desde el paradigma de la complejidad haciendo alusión a conceptos como redes de conocimiento, inteligencias colectivas, autorregulación, escala de complejidad organizacional, inteligencias y sabidurías colectivas, sociedad del conocimiento y sabiduría de masas, entre otros, brindando un panorama diverso para la comprensión de este complejo constructo del AO.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente monografía aborda el tema del aprendizaje organizacional de manera introductoria de modo que este tema ha sido estudiado desde diferentes disciplinas, generando diferentes aproximaciones y que en ocasiones se complementan entre sí.

Referencias

- Alcover, Carlos María, & Rico, Ramón, & Gil, Francisco (2011). EQUIPOS DE TRABAJO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: DINÁMICAS DE CAMBIO, ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE EN ENTORNOS FLEXIBLES. *Papeles del Psicólogo*, 32(1),7-16.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210002>
- Arias-Mosquera, Luisa Inés, & Jaramillo-Calderón, Mariana, & Calderón-Hernández, Gregorio (2014). Análisis y propuesta de un modelo pedagógico para el aprendizaje organizacional: central hidroeléctrica de caldas-chec. *Entramado*, 10(2),112-127. ISSN: 1900-3803. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265433711008>
- Camio, María Isabel, & Díaz Bilotto, Constanza María, & Izquierdo, Silvia Irene, & Belén Álvarez, María (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXVIII(2),85-108. ISSN: 0121-6805. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90966232006>
- Cardona Triana, Claudia Patricia, & Trejos Parra, Jhon Jairo (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3),71-82. ISSN: 1315-9518. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519003>
- Castañeda, Delio Ignacio (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134),62-67. ISSN: 0123-5923. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043007>
- Castañeda, Delio Ignacio, & Fernández Ríos, Manuel (2007). Validación de una Escala de Niveles y Condiciones de Aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*,

6(2),245-254. ISSN: 1657-9267. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760204>

Castiblanco, D. A. (2021). Síndrome de burnout en docentes universitarios latinoamericanos. Revisión Sistemática. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42083>.

Conde C., Yenni Angélica, & Castañeda Z., Delio Ignacio (2014). Indicadores de aprendizaje organizacional en grupos de investigación universitaria. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1),45-56. ISSN: 1794-9998. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67935714003>

Conde Cardona, Yenni A., & Correa Correa, Zamanda, & Delgado Hurtado, Carolina (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (44),25-39. ISSN: 0120-4645. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017586002>

Curbelo-Martínez, Dainelis, & Pérez-de Armas, Marle, & Varela-Izquierdo, Noel (2011). DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTEXTO DE APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES DE AVANZADA DEL TERRITORIO DE CIENFUEGOS. *Ingeniería Industrial*, XXXII(2),123-131. ISSN: 0258-5960. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433576006>

David Dainer Matos Mendoza, Katuska Cardero Delis y Teresa Damarys Correa Requejos (2019): “Estudio del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de las cinco disciplinas de la organización que aprende”, *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, n. 1 (Febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/01/aprendizaje-organizacional.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01aprendizaje-organizacional>

del Río Cortina, Jorge, & Santisteban Roja, Diego Fernando (2011). PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26),247-266. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415008>

DELGADO ABELLA, LEONOR EMILIA, & CASTAÑEDA ZAPATA, DELIO IGNACIO. (2011). RELACIÓN ENTRE CAPITAL PSICOLÓGICO Y LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(1), 61-70. from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552011000100006&lng=en&tlng=es.

Echeverría Cueva, Carlos Martín, & Rivera Camino, Jaime, & Pazmiño Santacruz, Mauro (2020). ACTITUDES, ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COOPERATIVO FINANCIERO. *Interciencia*, 45(11),508-515. ISSN: 0378-1844. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33965047003>

Encinas Orozco, Francisca Cecilia (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, 30(130),10-17. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230585003>

- Enríquez Martínez, Álvaro (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1),155-162. ISSN: 1657-9267. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760115>
- Ferrer Dávalos, R. M. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *ACADEMO (Asunción)* 5(2):169-178. Recuperado de <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v5n2/2414-8938-academo-5-02-169.pdf>
- García-Lirios, Cruz (2019). Inteligencias y sabidurías organizacionales: Redes de conocimiento en torno al aprendizaje de la complejidad. *Psicogente*, 22(41), ISSN: 0124-0137. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497562431006>
- Garzón Castrillon, Manuel Alfonso, & Fischer, André Luiz (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (26),238-278. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612291011>
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, & Fisher, Andre Luiz (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24),195-224. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>
- Gómez Díaz, María del Rocío (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40),1-30. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64646279001>
- Gómez Flórez, Luis Carlos, & Guerrero Julio, Marlene Lucila (2012). Gestión de riesgos y controles en sistemas de información: del aprendizaje a la transformación organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28(125),87-95. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279012>

Gómez Romero, José Gerardo Ignacio, & Villarreal Solís, Francisco Martín, & Villarreal Solís, María Deyanira (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y los estilos de aprendizaje en la industria papelera, cartonera y de celulosa de México. *Universidad & Empresa*, 17(29),35-62. ISSN: 0124-4639. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745003>

Gómez-Osorio, Marcela, & Gómez-Romero, José Gerardo-Ignacio (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional: estudio comparativo de las Mipymes en Bogotá - Colombia y Durango - México. *Estudios Gerenciales*, 34(148),336-346. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21257589008>

González Millán, José Javier, & Aponte Sánchez, Héctor Ezequiel, & Salazar Rey, José Fernando (2015). Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XI(20),19-36. ISSN: 1900-5016. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409640743003>

Henríquez Fuentes G. R., Vallaey, F., & Garzón Castrillón M. A. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20).

<https://doi.org/10.21803/pensam.v11i20.18>

Londoño-Patiño, J. y Acevedo-Álvarez, C. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje, *Revista CEA*, 4(7), 103-118. Recuperado de:

<https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/762/722>

López-Orozco, Gilberto, & Gil-Montelongo, María Dolores, & Bolio-Yris, Carlos Arturo (2017).

Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(2),161-170. ISSN: 0258-5960. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360452099005>

Marín-Idárraga , Diego Armano (2017). Entendiendo la explotación y la exploración en el

aprendizaje organizacional: Una delimitación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63),77-89. ISSN: 0121-5051. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81849067006>

Morales Alvis, Ketty Johana; Pertuz, Vanessa; Paola, Pérez Adith; Vega Molina, Adriana.

(2020). Aprendizaje organizacional en una empresa minera en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 89, 2020 Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641015>

Muñoz Maldonado, G., & Sánchez Huarcaya, A. (2020). El aprendizaje organizacional en un

Instituto de Educación Superior Tecnológico del Callao. *Voces y Silencios: Revista*

Latinoamericana de Educación, 11(2), 84–102. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>

Muñoz Moreno, José Luís, & García, Patricia Silva, & Suárez, Cecilia Inés, & Gairín Sallán,

Joaquín (2020). Aprendizaje informal del profesorado: vinculación con el desarrollo

profesional y organizacional. *Revista Brasileira de Educação*, 25(), . ISSN: 1413-2478.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27563097035>

Norma Fassio, Adriana, & Rutty, María Gabriela (2017). HACIA LA IDENTIFICACIÓN DE

DIMENSIONES RELEVANTES RELACIONADAS CON EL APRENDIZAJE

ORGANIZACIONAL. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(16),85-99. ISSN: 2145-

4426. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534367007003>

Observatorio de desarrollo económico. Alcaldía de Bogotá. Bogotá, 2022

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/dinamica-empresarial/el-tejido-empresarial-de-bogota-crecio-48-marzo-de-2022>

Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Voces y Silencios:

Revista Latinoamericana de Educación, 3(1), 70–86.

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.05>

Oviedo-Garcia, M. A., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda, A., & Garcia Del Junco, J.

(2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la

Administración Pública. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23.

<https://doi.org/10.1016/j.redee.2013.02.001>

Pérez de Armas, Marle, & Caballero Torres, Idania, & Filgueiras Sainz de Rozas, Miriam, &

Hernández Pérez, Gilberto (2016). MODELO DE CAPACIDAD DINÁMICA DE

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EXPERIENCIA DE LA BIOTECNOLOGÍA

EN CUBA. Investigación & Desarrollo, 24(1),95-117. ISSN: 0121-3261. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26846686005>

Pérez Zapata, Julián, & Cortés Ramírez, Juan Alejandro (2007). Barreras para el

aprendizaje organizacional. Estudio de casos. Pensamiento & Gestión, (22),0. ISSN: 1657-

6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602208>

Pérez Zapata, Julián, & Cortes Ramírez, Juan Alejandro (2008). El aprendizaje organizacional:

Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales.

Cuadernos de Administración, (39),29-36. ISSN: 0120-4645. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360003>

- Pertuz, Vanessa, & Pérez, Adith. (2020). Organizational learning conditions and innovation management practices: an analysis of medium-sized firms. *Información tecnológica*, 31(3), 209-218. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>
- Pertuz, Vanessa, Pérez, Adith, Geizzelez, María L., & Vega, Adriana. (2019). Activities for Organizational Learning in Medium-size Companies. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300059>
- Pirela de Faría, Ligia, & Sánchez de Gallardo, Marhilde (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XV(1),175-188. ISSN: 1315-9518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011674013>
- Rincón Gómez, J. M. (2015). Análisis de la relación entre el aprendizaje organizacional y el grado de internacionalización de las empresas: el efecto mediador del desarrollo de la capacidad para competir internacionalmente y de la flexibilidad estratégica en dicha relación. Universidad Icesi. Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/79254/1/rincon_analisis_relacion_2015.pdf
- Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 7(1), 20-25. <https://doi.org/10.15649/2346030X.496>
- Rostro Hernández, Perla Esperanza and Solís Hernández, Oliva, Conceptualizando el diálogo entre cultura y aprendizaje organizacional (Conceptualizing Dialogue between Organizational Culture and Learning) (June 15, 2015). *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, Vol. 7, No. 12, 2015, Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3528379>

- S. Schmitz & Colaboradores. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 113–121. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v30n3/v30n3a04.pdf>
- Stable Rodríguez, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2011/aci113e.pdf>
- Stable-Rodríguez, Yudayly. (2016). Aprendizaje organizacional en organizaciones de ciencia tecnología e innovación. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 78-90. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-362016000100009&lng=es&tlng=es.
- Toledo González, José Alejandro (2009). El aprendizaje organizacional y la competitividad en una pequeña empresa: estudio de caso. *Mercados y Negocios*, 10(2),5-25. ISSN: 1665-7039. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571863992001>
- Torres Valladares, Manuel, & Huamán Sánchez, Alejandro (2012). Las competencias laborales como variable vinculada al aprendizaje organizacional en instituciones educativas. *Industrial Data*, 15(2),45-53. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629470007>
- Vallejo Mejía, C. (2018). Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento (p. 62). Bogotá: Función Pública. Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34518769
- Vega Martínez, Javier Eduardo; Martínez Serna, María del Carmen; Párga Montoya, Neftalí (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes.

Investigación Administrativa, (48), 124 Instituto Politécnico Nacional, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>