

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN LAS  
ORGANIZACIONES ACTUALES**

**CAROL VANESSA MAYORGA ARIAS**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C.  
2019**

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SUS EFECTOS EN LAS  
ORGANIZACIONES ACTUALES**

**CAROL VANESSA MAYORGA ARIAS**

**Monografía para optar por el título de especialista en  
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ D.C  
2019**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Agosto de 2019

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbolt

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, quiero dedicar este logro a mis padres quienes han estado conmigo en cada una de mis etapas aconsejándome y apoyándome en todo momento, enseñándome que, aunque la vida este llena de dificultades es posible vencerlas con la ayuda de Dios y un corazón valiente.

A mis hermanos que con su alegría han logrado hacerme sonreír en los momentos de angustia y estrés académico y a mi tía que con su sabiduría ha logrado despejarme la mente en muchas ocasiones para poder seguir adelante con mis ideas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme salud, protección y entendimiento en momentos de dificultad, a mis padres por darme la oportunidad de estudiar, por su apoyo, esfuerzo y compañía, por estar conmigo en los momentos más difíciles; a mi madre por aconsejarme y ayudarme en cada momento que lo vio necesario y a mi padre porque con su firmeza y a veces con su carácter y fortaleza logro motivarme a ser una mejor persona.

A mis hermanos, mi tía y mis sobrinos por hacer mi vida más feliz cada día con sus ocurrencias, sus charlas y sus enseñanzas.

A mi novio por acompañarme en este proceso, que, aunque largo ha sido muy provechoso porque con su conocimiento he logrado comprender temas administrativos y corporativos muy complejos que me han servido tanto para mi vida diaria como para el desarrollo de este trabajo.

A la universidad de América y su plantel, porque tuve docentes que encontraron la mejor forma de hacer llegar el conocimiento de una forma más práctica y didáctica logrando en mí la aplicación de este en mi vida laboral actual.

Finalmente agradezco a mis compañeros porque sin ellos no hubiese sido tan amena la estancia en el posgrado, ya que, aunque a veces los horarios resultaban difíciles, incómodos y un poco agotadores, se logró hacer de las clases un momento divertido y provechoso para todos.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. DELIMITACIÓN	21
5. MARCO TEÓRICO	22
6. MODELOS UTILIZADOS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES	24
7. EFECTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y EMPRESARIAL	28
8. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ¿EFICAZ O EFICIENTE?	29
9. DISEÑO METODOLÓGICO	31
10. CONCLUSIONES	33
11. RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	35

## GLOSARIO

**APRENDIZAJE INDIVIDUAL:** Este tipo de aprendizaje es aquel desarrollado por cada una de las personas, en el cual interiorizan los conocimientos adquiridos por sí solos sin ayuda de nadie y enfocado a un tema en específico.

**APRENDIZAJE GRUPAL:** Este es aquel que se desarrolla en grupos de trabajo donde se comparten conocimientos y se desarrollan actividades con un mismo fin para lograr explotar las capacidades del grupo y poder trabajar en conjunto dando los mejores resultados. También es asociado al concepto de aprendizaje grupal donde Alles<sup>1</sup> explica que es usado para denominar aquel aprendizaje basado en la observación de comportamientos y la imitación en una situación específica.

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:** Este aprendizaje involucra toda la organización en su conjunto internamente hablando, allí se compenentran los conocimientos individuales y de todos los grupos de trabajo que hay en la compañía, el compartir el nuevo conocimiento hace que todos sepan un poco de cada área y de este modo pueda haber un buen resultado del producto final ya que cada miembro de la organización sabe el fin para el cual se desarrolla cada actividad.

**APRENDIZAJE INTERORGANIZACIONAL:** Inter organizacional se refiere al tipo de aprendizaje en el cual interviene un componente externo de la compañía y es la industria en la cual se desenvuelve, es importante generar un conocimiento colectivo entre las organizaciones que realizan la misma actividad económica y el mismo tipo de producto o servicio, ya que el avance global de la industria logra un desarrollo tecnológico y una innovación común que puede atraer clientes a todas las compañías, es importante que este aprendizaje en común sea nivelado porque la organización debe tener un componente innovador por encima de las demás.

**GESTION DEL CONOCIMIENTO:** En esta disciplina o estrategia se busca el desarrollo de la empresa por medio de la investigación, la aplicación e innovación de procesos e instrumentos funcionales para la creación de un nuevo conocimiento en las organizaciones tanto individual, grupal, organizacional o inter organizacional con el fin de crear una ventaja competitiva, es decir, son herramientas útiles usadas para ampliar el conocimiento, además Según Alles<sup>2</sup> el conocimiento es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha. Diccionario de Términos de Recursos Humanos. [e- Libro] Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo. Ed. Granica, 2011. ISBN 978-950-641-618-8. (Consultado 02, Junio, 2019).  
Archivo en pdf. Disponible en:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3225351&query=diccionario%252C%2Balles>

<sup>2</sup> ALLES, Martha. Diccionario de Competencias La trilogía: Las 60 Competencias más utilizadas. [e-Libro] Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo. Tomo 1. Ed. Granica, 2019. ISBN 978-950-

**HERRAMIENTAS:** Son mecanismos, técnicas o instrumentos utilizados para un fin específico, en este caso son aquellas utilizadas en la gestión del conocimiento, un ejemplo de esto es el aprendizaje organizacional, el cual es una herramienta para alcanzar una meta o una mejora en el entorno laboral y su productividad misma.

**CIFRA:** En este caso la palabra cifra se atribuye al concepto de organización, de modo que es aquella magnitud ordinaria objeto de la actividad económica desarrollada por la empresa, así se refiere a un aumento o disminución de los dividendos.

**ORGANIZACIÓN:** Para efectos de este documento esta palabra podrá ser reemplazada y utilizada como sinónimo de empresa, institución, compañía o sociedad y hace referencia a la entidad en la cual intervienen capital y trabajo para la obtención de un producto específico capaz de estar en el mercado.

---

641-555-6. (Consultado 02, Junio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3186364&query=Alles%252C%2BMartha%2BAlicia#>.

## RESUMEN

El presente documento se desarrolló con el fin de demostrar como el aprendizaje organizacional ha generado un gran impacto en las organizaciones actuales, eso mediante la comparación de metodologías y modelos antiguos con modelos actuales de gestión del conocimiento. Se estableció la importancia de implementar estrategias que aborden el aprendizaje desde una postura no solo individual sino también grupal y empresarial, además fue posible argumentar como el uso de la tecnología y las herramientas vanguardistas han logrado que estos procesos sean más eficaces aportando eficiencia en los resultados de las organizaciones.

Es importante destacar como estos modelos actuales han generado un clima laboral propicio en todas las áreas de las empresas sin importar si son multinacionales, medianas o pequeñas debido a que se genera un vínculo más personal con los colaboradores por la unificación de estrategias en las cuales es necesaria la colaboración y comunicación entre ellos para enfocar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la razón social específica de cada organización.

**Palabras claves:** Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, productividad

## **ABSTRACT**

This document was developed in order to demonstrate how organizational learning has generated a great impact on current organizations, that by comparing old methodologies and models with current knowledge management models. The importance of implementing strategies that address learning from a posture not only individual but also group and business was established, it was also possible to argue how the use of technology and cutting-edge tools have made these processes more effective providing efficiency in the results of organizations.

It is important to highlight how these current models have generated a favorable work environment in all areas of companies regardless of whether they are multinational, medium or small because a more personal relationship with employees is generated by the unification of strategies in which it is necessary collaboration and communication between them to focus all efforts towards the fulfillment of the strategic objectives of the specific corporate name of each organization.

**Key Word:** Organizational learning, knowledge management, productivity.

## INTRODUCCIÓN

A partir del último siglo se han venido desarrollando diferentes estrategias en las organizaciones para optimizar la productividad y los resultados de las mismas, dentro de ellas se han destacado algunas dentro de las que se encuentra el APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, el cual es una aplicación de la gestión humana y que se ha venido desarrollando desde el concepto de empresa, pero hasta hace muy poco se le ha dado la relevancia que es debida dentro de las organizaciones. Este, básicamente se trata del uso de diferentes herramientas con el fin de capacitar e instruir al personal de las compañías en las diferentes áreas y procesos, teniendo en cuenta los avances que se van presentando a lo largo del tiempo y de este modo lograr mejores resultados en el producto o servicio deseado, mejores relaciones entre los cargos del personal, mejor rendimiento y mejor productividad en las operaciones.

En la actualidad, es importante que todas las empresas por pequeñas que sean adopten este concepto y lo hagan parte de su estrategia, ya que de esta manera podrán aumentar su competitividad de modo económico y rentable. Para ello, la mejor forma es ver el impacto que ha tenido la aplicación del aprendizaje organizacional en diferentes empresas a nivel mundial a lo largo de los años y como se han visto favorecidas sus cifras.

El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son conceptos que se encuentran muy ligados ya que un buen desarrollo de esta gestión depende de las herramientas que la compañía pueda dar a sus colaboradores, lo cual, para el siglo en el cual nos encontramos esto no es ningún problema debido a que la ayuda de la tecnología es un buen medio para ello. Se han realizado estudios de ejecución de modelos en diferentes organizaciones en los cuales se evalúa e implementa algún tipo de estrategia adecuada dependiendo de las necesidades que se presentan y una buena forma de hacer más efectiva esta labor es tener un correcto manejo y vínculo entre diferentes herramientas como lo son la interactividad, el liderazgo y el coaching en las empresas para que así el aprendizaje organizacional sea impulsado y genere buenos resultados individuales y así mismo grupales.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Demostrar los efectos de la aplicación estratégica del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en las empresas, a partir de algunos casos reales de éxito, con el fin de validar el aumento esperado en la productividad y la calidad del clima laboral.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Enunciar los modelos principales utilizados en el aprendizaje organizacional y su efecto en las compañías para determinar su efectividad a través de la comparación de los posibles resultados luego de la aplicación de estos.
- Analizar los efectos de la aplicación del aprendizaje organizacional a nivel individual, grupal y empresarial con el fin de demostrar la evolución de estos aspectos.
- Argumentar como el aprendizaje organizacional genera un gran impacto en el desarrollo de productos y la productividad mediante la comparación de resultados de dos tipos de compañías y de este modo probar la eficacia de esta estrategia.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Castrillón & Alfonso<sup>3</sup>, el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

En la actualidad existen muchas empresas, principalmente las multinacionales y organizaciones de gran tamaño que utilizan la estrategia del aprendizaje organizacional como elemento para mejorar su productividad debido a la necesidad de progreso, innovación y transformación que se presenta en la competencia que ofrece el mercado constantemente, sin embargo existen muchas organizaciones que no han utilizado estos recursos como elemento de mejora continua ya que no conocen los beneficios de esta aplicación desde las pequeñas y medianas empresas hasta las multinacionales existentes en el planeta.

Es importante tomar partido de los diferentes recursos que se encuentran a nuestra disposición en los últimos años con el avance de la tecnología y el acceso a la información, así como los diferentes servicios que se encuentran en el mercado para la capacitación de nuestro personal y así obtener los beneficios tanto individuales como colectivos que puede traer la aplicación de la gestión del conocimiento para la organización y el mercado global.

En la actualidad existen una gran cantidad de organizaciones de diferentes tamaños que no conocen la importancia de realizar una correcta y oportuna capacitación. El área de talento humano es la encargada de promover, verificar y controlar estos procesos, así como de estar a la vanguardia en las soluciones que de gestión humana se trata ya que el personal es el recurso más importante de las compañías y desde allí se debe empezar a abordar estrategias que logren un aumento en la productividad de estas comenzando con el bienestar individual y finalizando con el colectivo.

El presente documento se centrará en responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los efectos de la aplicación del aprendizaje organizacional en las organizaciones actuales?

---

<sup>3</sup> GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso y. LUIZ FISHER, Andre. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. En: Revista Científica Pensamiento Y Gestión [Google Academico] Sao Paulo Brasil Enero – Junio Vol 1. Nro 24. 2018. ISSN 1657-6276. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3507>

## 2. ANTECEDENTES

El presente documento tiene como fin demostrar que el aprendizaje organizacional es un factor de competitividad muy importante, es un concepto relativamente nuevo y que ha sido abordado por varios autores ya que ha sido necesaria una buena profundización del tema para poder crear una cultura y un clima organizacional apto que facilite la gestión del conocimiento en las empresas.

De acuerdo a Parker quien cita Garzón <sup>4</sup> en 1960 le da una iniciación importante al concepto de Aprendizaje Organizacional cuando propone que, en los seres humanos, los principios científicos junto con el conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado pueden llegar a ser la clave del éxito ya que fue una de las pioneras en la invención de un sistema administrativo donde la participación y la integración fueran las protagonistas.

Es más adelante en 1965 cuando los autores Dill y Cangelosi<sup>5</sup>, se refirieron al termino por primera vez, donde se habló de la relación adaptación – aprendizaje en donde abordaron el tema desde una perspectiva en la cual se explicaba porque solo algunas organizaciones sobreviven a las exigencias del entorno y sus cambios a través del paso de los años.

Aproximadamente, a partir de 1990 el termino Aprendizaje Organizacional y las teorías sobre la gestión del conocimiento han cobrado gran relevancia en los espacios de publicación especializada en teoría organizacional, administración y negocios empresariales, debido al éxito que ha traído la aplicación de estas herramientas en las grandes organizaciones a nivel mundial.

Para Senge<sup>6</sup> en 1992, el aprendizaje organizacional radica en una comprensión global de la organización y de las relaciones que existen entre todas las partes involucradas, esto se refiere a la creación de las capacidades internas en la empresa que permiten una adaptación al entorno y a enfrentar tanto situaciones

---

<sup>4</sup> PARKER FOLLET, Mary (1960). Citado por: GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. y. LUIZ FISCHER, André. El aprendizaje Organizacional en República Dominicana y Colombia. En: Revista Científica Pensamiento y Gestión. [Google Académico]. Mayo, No. 26. 2009. ISSN 2145-941X. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>.

<sup>5</sup> CANGELOSI, Vincent E. y DILL, William R. Organizational Learning: Observations toward a theory. En: Administrative Science Quarterly [Google Académico] Septiembre Vol. 10, Nro 2, 1965, P. 175 – 203. DOI: 10.2307/2391412. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/2391412?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2391412?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents).

<sup>6</sup> SENGE, Peter M. The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York. Versión en español: La Quinta Disciplina. [Google Académico] Barcelona, Ed. Granica S.A. 1990. ISBN 0-385-26095-4, (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf).

actuales como situaciones futuras además de la obtención de una ventaja competitiva que pueda ayudar a garantizar la manutención de la compañía en el tiempo, estando preparados y capacitados para cualquier eventualidad.

Las compañías más grandes y con mayor acceso a la información, así como aquellas que invierten en investigación han podido constatar que el uso de esta estrategia ha dado muy buenos frutos en la organización laboral y los dividendos, es por esto por lo que en revistas como *Strategic Management Journal*, Slater<sup>7</sup> en 1995 hablo de los cuatro factores que pueden distinguir al nuevo milenio, dentro de los cuales se encuentran:

- El incremento en la tasa de difusión y cambio tecnológico.
- La era de la información.
- El incremento en la intensidad del conocimiento.
- La emergencia de una retroalimentación positiva de la industria.

El aprendizaje organizacional no solamente se refiere a lo que la empresa tiene dentro de su saber sino a lo que puede llegar a ser potencializando sus conocimientos y sus competencias, esto fue profundizado por Romme y Dillen<sup>8</sup> en 1997 cuando se habló de que la capacidad más importante de una organización es la de cambiar las practicas que en algún momento fueron útiles pero que ya no lo son por otras completamente distintas que generen mejores resultados pero para ello es necesario cambiar la lógica del personal mediante el aprendizaje.

Ahumada<sup>9</sup> es uno de los autores con más profundización en el tema de aprendizaje organizacional pero la conceptualización entre proceso y resultados fue abordada en 2001 cuando dio su criterio considerándolo como “un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en

---

<sup>7</sup> SLATER, Stanley F. y. NARVER, John C. Market orientation the Learning organization. En: *Journal of marketing*. [Google Académico] Julio, Vol. 59, Nro. 3. 1995. P. 63 – 74. (Consultado 02, Julio, 19). Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/Carol/Downloads/Market%20Orientation%20and%20the%20Learning%20Organization%20-%20Journal%20of%20Marketing%201995.pdf>

<sup>8</sup> ROMME, Georges. y. DILLEN, Ron. Mapping the landscape of Organizational Learning. En: *European Management Journal* [Science Direct] Febrero, Vol. 15, Nro. 1, 1997. ISSN 0263-2373. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237396000758?via%3Dihub#aep-abstract-id5>

<sup>9</sup> AHUMADA, FIGUEROA, Luis. Teoría y cambio en las organizaciones: Un Acercamiento Desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional. En: Ediciones Universitarias de Valparaiso de la Universidad Catolica de Valparaiso. [Google Académico] Chile, Nro. 118.461. ISBN 956-17-0313-0. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://files.teorias-organizacion-social9.webnode.es/200000020-a7546a947d/teoria\\_y\\_cambio.pdf](http://files.teorias-organizacion-social9.webnode.es/200000020-a7546a947d/teoria_y_cambio.pdf)

el entorno” pero es importante que dicho conocimiento se infunda en la organización mediante una adecuada comunicación entre los miembros que la componen y una integración de los procedimientos en el trabajo realizado por todos.

En el 2009, Inazawa<sup>10</sup> explica que el éxito de la gestión del conocimiento depende en gran medida por la cultura organizacional y los procesos de aprendizaje internos en las compañías ya que esta cultura no solo depende del ámbito personal sino también por la cultura del país donde se establecen las organizaciones.

Sucahyo, Utari, Budi, Hidavanto y Chahyati<sup>11</sup> en el 2016 tratan de mostrar en su publicación el impacto de la gestión del conocimiento en el aprendizaje organizacional y el desempeño de la empresa, este estudio lo realizan mediante la aplicación del e-learning con el estudio de 60 grandes empresas a las cuales se les envió un cuestionario que posteriormente fue analizado mediante estadística, demostrando que los factores más importantes que influyen en la práctica de la gestión del conocimiento son la facilidad de uso de la tecnología, algunos factores industriales, la cultura de la organización, entre otros, donde además se pudo concluir que la adopción e implementación de los sistemas de gestión de conocimiento genera un gran impacto en la mejora del desempeño no financiero ya que se mejora la capacidad de aprendizaje organizacional en las compañías.

De este modo se recogen varias de las teorías y expresiones de diferentes autores a lo largo del tiempo pero principalmente todas reúnen una serie de características que expresan el aprendizaje organizacional como una actividad netamente social donde lo más importante en las organizaciones es el conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades que se integran y se ponen en práctica como oportunidades para optimizar el aprendizaje, pero para ello es importante la participación activa del personal involucrado para un óptimo desarrollo de las actividades a través de las cuales se generan nuevos conocimientos además de la búsqueda de respuestas y soluciones a los cambios que trae el entorno empresarial a medida que transcurre el tiempo, logrando los objetivos y las metas organizacionales así como un sentido de pertenencia y una mejor compenetración con el equipo ya que todos trabajan con

---

<sup>10</sup> KENJI INAZAWA, Fernandez. y. GALVAO BAPTISTA, Sofia. Conceptual Modelo f Communication of Information for Informational Interaction Studies Based on Conversational Competences in a Reference Service. En: Perspectivas em Ciencia da Informacao. [Scielo] Belo Horizonte Enero – Marzo, Vol. 14, Nro 3, 2012. P. 206-220. ISSN 1981-5344. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362012000100010&script=sci\\_arttext&tling=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362012000100010&script=sci_arttext&tling=pt)

<sup>11</sup> BUDIARJO, Eko K.; PAMENAN, Gilang; HIDAYANTO, Achmad Nizar; MEYLIANA. y. COFRIYANTI, Ervi. The Impact of Knowledge Management System Quality on the Usage Continuity and Recommendation Intention. En: Knowledge Management & E- Learning. [Google Academico] Junio, Vol. 9, Nro. 2, 2017. P. 200 – 224. ISSN 2073-7904. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/5458128404f5ce7b4fbeece96bb1e54d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2046212>

un fin común y se aprenden cosas de todos los que están involucrados en dicha estrategia.

Es importante entender el aprendizaje como algo adjunto al trabajo cotidiano donde es posible abrir espacios para abordar los problemas, aclarar las diferencias y fomentar acciones tanto individuales, grupales u organizacionales en ambientes diferentes al entorno de trabajo para poder elevar la capacidad de imaginación y potencializando las habilidades de todos, de este modo se genera un proceso de cambio continuo en beneficio a la organización.

### 3. JUSTIFICACIÓN

A menudo las empresas poseen inconvenientes en diferentes áreas y los directivos se centran en soluciones poco rentables como hacer cambios en el personal, maquinaria y equipos que pueden llegar a generar desventajas en cuanto a los tiempos de ejecución de las actividades laborales y por ende en la obtención de los productos deseados. En la mayoría de los casos el inconveniente es que con el avance de las tecnologías y el desarrollo de métodos de producción también existen cambios en el manejo de las operaciones y para ello es importante la capacitación del personal, es decir, la gestión del conocimiento.

Un funcionario que lleva varios años en una compañía realizando el mismo trabajo diariamente pero que tiene una buena capacitación en la cual se mejore su área y por ende todas las demás, puede llegar a realizar un mejor trabajo ya que tiene toda la experiencia, tiene todos los conceptos muy claros y solo es necesario que aprenda solo unos cuantos que ayuden a optimizar la productividad de la compañía. Si todas las áreas de una empresa se encuentran sincronizadas de tal modo que se ejecuten las labores en los menores tiempos posibles y con la mayor agilidad, los resultados serán satisfactorios al obtener una mejor producción, pero para ello es necesario que todas estas áreas tengan una correcta comunicación y una buena labor. Una buena aplicación y ejecución de un plan de aprendizaje organizacional brinda a la empresa una ventaja competitiva frente a las demás en términos de flexibilidad y agilidad para generar innovación y transformación; para ello también es importante la detección y diagnóstico de diferencias entre las condiciones reales y las deseadas además de sus causas.

Una planificación y ejecución de acciones para solucionar asimetrías, así como la generalización del conocimiento generado entre todos los miembros de la organización para afrontar situaciones futuras en base a la experiencia generada, es una ventaja competitiva que tiene implícita una mejora en la productividad lo cual incrementara los beneficios a futuro.

El presente documento abordara diferentes aspectos en los cuales el aprendizaje organizacional tiene influencia en una empresa, se podrán comparar dichos aspectos de diferentes organizaciones a lo largo del tiempo para poder demostrar los efectos de una buena gestión del conocimiento y así generar una ventaja competitiva con los pares que realizan la misma actividad económica en el mercado global, todo eso con la finalidad de concientizar al lector de la importancia de la ejecución dicha estrategia.

#### **4. DELIMITACIÓN**

Para el presente documento se tuvieron en cuenta diferentes textos como libros, artículos de revistas indexadas y páginas de internet confiables, publicados a partir de 1960 en los cuales se pudo obtener información de los inicios y aparición del concepto de aprendizaje organizacional, pero es a partir del año 2006 donde se obtienen las publicaciones con mayor importancia para este trabajo, debido a que en el queremos demostrar los efectos de la aplicación del aprendizaje organizacional como herramienta en la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales, de algún modo se debe realizar una comparación de la situación de las empresas tan solo unos años atrás y cuales han sido las consecuencias del uso de la estrategia para la actualidad.

La información tomada es de fuentes tanto nacionales como internacionales ya que el análisis que se realizara en el documento puede ser leído y aplicado por cualquier persona u organización, es así como la recopilación de datos para el objeto de esta publicación será hasta el año 2018 o 2019, si este fuera el caso.

## 5. MARCO TEÓRICO

El aprendizaje organizacional es un concepto que ha venido cobrando fuerza a través de los años pero que tuvo sus primeras apariciones tan solo en el siglo pasado (Siglo XX) alrededor del año 1960 cuando autores como Mary Parker Follet y Peter Senge concuerdan en que el conocimiento y su gestión mediante la creación de capacidades internas en una organización son la clave del éxito ya que pueden mantenerla a la vanguardia de lo que ocurre en el entorno mundial y además sustentar su preparación para diferentes eventualidades futuras.

El aprendizaje organizacional es una parte importante en la gestión del conocimiento, la cual es la disciplina que se ocupa de la investigación, desarrollo, aplicación e innovación de los procedimientos e instrumentos necesarios para la creación de conocimiento en las organizaciones, Esteban y Navarro<sup>12</sup> explican que todo esto es realizado con el fin de aumentar su valor y ventaja competitiva en el medio en el cual se desenvuelven.

En un entorno tan complejo y competitivo es probable que solo las empresas capaces de adaptarse a los cambios y al avance sean aquellas que continúen siendo exitosas, el uso de estrategias internas en una compañía como el aprendizaje organizacional pueden ser un buen paso para dirigir las organizaciones al éxito, este se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo explota para mejorar la productividad y dinamismo que una compañía requiere.

Este concepto siempre tiene que ir de la mano con muchos otros que a su vez son herramientas para la obtención de un muy buen resultado, dentro de ellos están la innovación y la transformación que son inherentes al modelo de aprendizaje y gestión del conocimiento y algunos autores estandarizan la aplicación de esta estrategia resumiéndola en tres etapas, ellos son Cummings y Worley<sup>13</sup> en su obra "Desarrollo organizacional y cambio" quienes enumeran las etapas así:

1. Detección y diagnóstico de diferencias entre las condiciones reales y las deseadas, así como las posibles causas.
2. Planificación y ejecución de acciones para solucionar las posibles inconsistencias y asimetrías presentes.

---

<sup>12</sup> CARABALLO, Yeter; MESA, Dianelis. y. HERRERA, J. A. Herramientas de Gestión del Conocimiento: Convergencias hacia un Aprendizaje Organizacional. En: Revista Cubana de Ciencia Agrícola, [Google Académico] La Habana, Cuba. Vol. 43, Nro. 1, 2009. P. 1 – 13. ISSN 0034-7485. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1930/193015398001.pdf>

<sup>13</sup> CUMMINGS, Thomas G. y. WORLEY, Christopher. Desarrollo Organizacional y Cambio. [Google Libros] Ed: Cengage Learning Latin America, 2007. ISBN 9706866345, 978906866349. (Consultado 03, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/679/67930210.pdf>

3. Generalización del conocimiento generado entre todos los miembros de la organización para poder afrontar situaciones futuras en base a la experiencia generada.

Las personas son quienes pueden crear, intercambiar aplicar conocimiento de valor y esto es explicado por Delio Ignacio Castañeda<sup>14</sup> quien es PhD en Comportamiento Organizacional y docente de la universidad Javeriana de Colombia, así mismo explica que el aprendizaje de los miembros que conforman una organización puede convertirse en uno de los activos más importantes para una compañía, también asegura que es importante: una cultura organizacional orientada al aprendizaje, es decir, que todos deben trabajar para promover un entorno en el cual el conocimiento sea compartido por todos; una claridad estratégica, que no es más que todos estén en constante compenetración teniendo en cuenta la visión y los objetivos estratégicos para que haya una mayor probabilidad de que identifiquen cual es el conocimiento que les resultara útil para el cumplimiento de los logros; y finalmente, un soporte organizacional; es decir, los recursos administrativos, tecnológicos y de comunicación para compartir conocimiento, a lo que podríamos llamar las herramientas, existen una gran cantidad de herramientas probadas y desarrolladas a lo largo de los años pero algunas resultan más efectivas pues aportan resultados más rápidos y duraderos.

Según Garzón<sup>15</sup> existen 4 figuras importantes en la aplicación del concepto en una organización y son los sujetos del aprendizaje organizacional, dentro de los cuales se encuentran: El aprendizaje individual, ya que el aprendizaje es personal y es responsabilidad de cada individuo encontrar la manera más adecuada de interiorizar dicho conocimiento es decir aprender adecuadamente; el aprendizaje de equipo, ya que el cociente intelectual desarrollado en equipos de trabajo colaborativo es potencialmente superior al de los individuos; el aprendizaje organizacional, el cual es consecuencia del aprendizaje personal pero es necesario que las organizaciones sean capaces de explotar el conocimiento común en combinación con el conocimiento individual y finalmente; El aprendizaje inter organizacional, el cual se produce en equipos de organizaciones de una misma corporación.

---

<sup>14</sup> AVILA MORENO, Aida Karina. y. CASTAÑEDA ZAPATA, Delio Ignacio. Relación entre Sentido Atribuido al Trabajo y la Conducta de Compartir Conocimiento en el Contexto del Aprendizaje Organizacional. En: Revista Puertorriqueña de Psicología. [Google Académico] San Juan, Puerto Rico. Julio – Diciembre. Vol. 26, Nro. 2, 2015. P. 238 – 251. ISSN 1946 – 2016. (Consultado 02, Julio, 2019) Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2332/233245621007.pdf>

<sup>15</sup> GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso y. LUIZ FISHER, Andre. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. En: Revista Científica Pensamiento Y Gestión [Google Académico] Sao Paulo Brasil Enero – Junio Vol. 1. Nro. 24. 2018. ISSN 1657-6276. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3507>

## 6. MODELOS UTILIZADOS EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Desde el momento en el cual se empezaron a desarrollar actividades económicas con el fin de obtener cualquier beneficio a cambio, empieza a surgir el concepto de “empresa” el cual se puede entender de alguna manera como la reunión de personas que realizan trabajos o actividades específicas enfocadas hacia un mismo fin. Es entonces cuando estas compañías se han visto en la necesidad de adoptar estrategias para enseñarles a sus colaboradores las actividades o conceptos relacionados con su labor para así aumentar su productividad adquiriendo recursos humanos intangibles como lo es el conocimiento.

Así como lo explica Marin<sup>16</sup> en su artículo “Aprendizaje en el puesto de trabajo: Revalorizando los aprendizajes informales”, existen dos modelos de aprendizaje: El aprendizaje formal y el aprendizaje informal. Este primer modelo se ha venido desarrollando desde los inicios del concepto de aprendizaje organizacional y en la actualidad continúa siendo utilizado por la mayoría de empresas que se niegan a ver más allá de lo tradicional.

Este modelo formal de aprendizaje se basa en tácticas tradicionales de impartición del conocimiento, se realiza en aulas o espacios fuera del puesto de trabajo y hace uso de extensos catálogos de cursos o manuales de funcionamiento los cuales solamente hablan de una teoría interminable con conceptos poco prácticos y difíciles de entender para las personas que están realizando las labores, en muchas ocasiones se imparten con largas horas de conferencias con especialistas que tienen muy claros los conceptos de aquello que están “enseñando” pero que no tienen ni idea de la situación o condición actual de la organización y la razón por la cual ven necesaria esta intervención, además se trata de instrucciones y procedimientos definidos en torno al desarrollo y mejora de competencias estables sin ningún tipo de innovación o cambio de paradigma que logre un choque positivo en la organización y en sus cifras.

Debido a que el aprendizaje se hace necesario luego del avance inminente que ha tenido el mundo, las tecnologías y los cambios en los procesos industriales. La mayoría de estas tendencias vienen de grandes potencias mundiales que tienen repercusión en pequeños y medianos países los cuales se ven obligados a hacer un cambio con el fin de que la economía y la competencia no los extinga y los haga poco productivos u obsoletos lo que obliga a las personas a como dé lugar a

---

<sup>16</sup> MARTINEZ MARIN, Jesus. Aprendizaje en el Puesto de Trabajo: Revalorizando los Aprendizajes Informales. En: Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. [Google Académico] Septiembre. 2012. (Consultado 09, Julio, 2019) Archivo en pdf. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9895/c381\\_aprendizaje\\_en\\_el\\_puesto\\_de\\_trabajo.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9895/c381_aprendizaje_en_el_puesto_de_trabajo.pdf)

transmitir el conocimiento de cualquier forma sin saber que la recepción de información no está llegando de manera adecuada.

Un segundo modelo se trata del aprendizaje informal, este se basa en diferentes estrategias un poco más prácticas, menos monótonas y con el uso de las nuevas tecnologías. Este modelo se centra en la “formación en acción” o aprendizaje en el lugar de trabajo, el cual no se planea ni se programa estrictamente y se hace ver hacia el personal como algo no intencional, es un modelo de aprendizaje por experiencias en el cual se utiliza la práctica diaria para generar recordación lo cual le da un grado de elección y nivel de control más elevado al recurso humano que está ejecutando cada una de las labores, es un proceso activo, contextual y social que se basa en la elección y solución de problemas reales debido a que se ejecuta en medio de acciones como conversaciones en pausas de trabajo, preguntar o pedir ayuda a un compañero que tiene más experiencia así como asesorar u orientar a alguien con menos experiencia, experimentar el ensayo y error para solucionar de manera individual cualquier tipo de situación, repetir una actividad mejorando tiempos y efectividad en la labor de manera gradual, compartir experiencias y documentación con compañeros, entre otras prácticas comunes en el desarrollo normal de las labores empresariales.

Todo esto implica tal vez, un choque fuerte en el momento del cambio debido a que para lograr metas a corto plazo y una misión estratégica a largo plazo con este modelo, es necesario generar un impacto de implementación fuerte en el personal y los procesos laborales, esto puede generar cierto grado de incertidumbre, miedo y tal vez inseguridad en los colaboradores pero es trabajo de los líderes destinados por la empresa de hacer entender lo contrario y hacerlo ver como un avance colectivo hacia un mejor funcionamiento de la organización y un beneficio para todos con el aumento de productividad en la organización.

Una buena forma de realizar estos procesos de manera práctica y vivencial puede ser con el uso de la tecnología en la cual hay infinidad de soluciones informáticas para simular situaciones actuales antes de enfrentarse a un problema real. Por ejemplo, si un colaborador necesita adquirir conocimiento en el funcionamiento de maquinaria nueva que se va a implementar en la organización, se puede hacer mediante una breve explicación y simulaciones de uso en programas tecnológicos que muestren el acierto o error en sus procedimientos y al cabo de un corto tiempo dejarlo explorar en el ambiente real de trabajo bajo situaciones cotidianas que le servirán para solucionar problemas, todo esto bajo la asesoría y acompañamiento de un profesional experto en dichos procesos. De este modo se puede generar una comunidad de práctica en la cual haya un intercambio de información en beneficio a las labores realizadas por cada individuo, las áreas de cada empresa y a la organización como tal.

Para realizar una puesta en marcha y seguimiento adecuado existen diferentes metodologías de aprendizaje informal las cuales se explican en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Metodologías de Aprendizaje Informal**

PRÁCTICA REFLEXIVA	Son espacios personales (o grupales) en los cuales de manera sistemática se reflexiona sobre la práctica realizada. Ayudan a profundizar en la búsqueda de nuevas formas de mejora utilizando la reflexión guiada.
SUPERVISIÓN CONTEXTUAL	De forma sistemática se desarrollan metodologías de retroalimentación directa sobre la práctica profesional realizada y se apuntan pautas de mejora.
FORMACIÓN POR PROYECTOS APLICADOS	Ante un reto organizacional o una oportunidad de mejora se pone en marcha un dispositivo mixto de aprendizaje y acción que conlleva resolución (o aplicación) efectiva de lo tratado.
WORK SHADOWING (APRENDIZAJE POR OBSERVACIÓN)	Aprendizaje por observación directa de forma sistemática y planificada sobre la persona de la que se quiere aprender.
GUÍA/ORIENTACIÓN	Varias metodologías de base tutorial y de guía individual: <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , etc.
CAFÉ DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE CAFE)	Un café del conocimiento reúne la gente con el objetivo de desarrollar una conversación abierta y creativa sobre temas de interés mutuo. Puede ser organizada en un formato de reunión o taller, pero el énfasis debe estar en un diálogo fluido que permita a la gente compartir ideas y aprender unos de otros. Anima a la gente a explorar problemas que tengan que debatir para construir consenso alrededor de un tema.
REVISIÓN DESPUES DE LA ACCIÓN (AFTER-ACTION REVIEW)	Consiste en hacer un examen posterior a la acción (AAR en inglés). Es una herramienta para evaluar y captar las lecciones aprendidas. Toma la forma de una discusión rápida e informal al final de un proyecto o en un momento clave y crítico dentro de un proyecto o actividad.
MÉTODO DEL CASO O ESTUDIO DEL CASO (CASE STUDY)	Un estudio de caso es un informe escrito sobre un proyecto o una temática de conocimiento. Tiene una estructura clara que reporta de manera cualitativa y cuantitativa la clave de lo que hay que saber. Los estudios de casos a menudo se publican con una amplia audiencia en mente, lo cual es útil para aportar la información necesaria y transferirla dentro de la organización.
INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS	Un intercambio de conocimientos se hace cuando algún miembro de la organización se mueve o cambia desde su posición actual a otra. El objetivo es recuperar el conocimiento valioso adquirida antes de la salida.
MERCADO DEL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE MARKETPLACE)	Un mercado de conocimiento puede ser visto como un servicio de encuentros para compartir conocimiento. Identifica lo que sabe cada uno y lo que se necesita saber sobre un tema en particular, y a continuación se conectan ambas partes de manera apropiada.
AYUDA ENTRE IGUALES (PEER ASSIST)	Se trata de aprender de un igual para mejorar la capacitación de ambos. Funciona asociando los que piden ayuda -receptores- con un compañero o un grupo de compañeros que tienen experiencia en el área deseada.

Fuente: MARTINEZ MARIN, Jesús. Aprendizaje en el Puesto de Trabajo: Revalorizando los Aprendizajes Informales. En: Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. [Google Académico] Septiembre. 2012. (Consultado 09, Julio, 2019) Archivo en pdf. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9895/c381\\_aprendizaje\\_en\\_el\\_puesto\\_de\\_trabajo.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9895/c381_aprendizaje_en_el_puesto_de_trabajo.pdf)

Todas estas metodologías están basadas en un aprendizaje individual, grupal y organizacional en el cual se comparte el conocimiento de manera que se pueda enseñar, resolver, crear, colaborar y proponer en cada uno de los aspectos propios de la labor desarrollada por cada una de las áreas de la empresa. No es necesario implementarlas todas, pero se pueden mezclar algunas dependiendo de las necesidades y del conocimiento que se quiere transmitir, además con algunas de

ellas es posible la evaluación de resultados y la identificación de posibles errores en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este tipo de modelos informales se han venido desarrollando durante los últimos 10 años por empresas multinacionales y grandes marcas, pero las pequeñas y medianas empresas cada vez pierden más credibilidad y se quedan estancadas en algunos de sus procesos por no dar el paso al cambio, a romper paradigmas y a salir de lo tradicional a lo realmente productivo. Generar un cambio repentino a estas metodologías de aprendizaje organizacional generara un aumento considerable en el desarrollo de la labor en los colaboradores y por ende en la economía de la empresa.

## **7. EFECTOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y EMPRESARIAL**

Anteriormente se realizaba un proceso de enseñanza y aprendizaje organizacional en las empresas únicamente enfocadas al individuo y su desarrollo en su puesto de trabajo, no existía relación con los demás puestos y áreas, así como tampoco había compenetración de toda la organización como tal. Al transcurrir el tiempo se ha venido demostrando que cuando toda la empresa tiene idea de cada uno de los procesos que allí se desarrollan se genera un sentido de pertenencia y conocimiento asociado al marco estratégico de las compañías en el cual se enfocan todas las labores realizadas hacia un mismo objetivo común en el cual se ven favorecidas las utilidades. Es importante que como empresa y desde la parte ejecutiva se desarrollen estrategias para hacer entender al personal que un crecimiento de la organización también es un crecimiento personal y además desarrollar modalidades o sistemas para que esto se vea reflejado en recompensas.

El aprendizaje organizacional comprende los procesos en los cuales los conocimientos y habilidades se construyen, complementan y organizan con el fin de adaptar y mejorar capacidades en el individuo, pero mediante este se contempla un proceso dinámico en el que la teoría y la práctica conocida por cada miembro de la organización se orientan a la mejora y desarrollo de capacidades individuales, grupales y organizacionales.

En primer lugar, es necesario involucrar a cada miembro de la organización, a cada grupo de trabajo y finalmente a la colectividad empresarial que de manera coordinada realizan esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos. Todo esto tiene un orden para su desarrollo en el cual se parte desde el individuo hasta llegar finalmente a un todo que en este caso es el nivel general de la empresa. Cada miembro asume la responsabilidad de su labor por lo que al estar desempeñando funciones se van habilitando capacidades, destrezas y conocimientos mediante diferentes modalidades para ser enriquecidas sus experiencias, las cuales se hacen potencialmente mayores en el momento en el cual se comparten con sus compañeros de trabajo y en este instante en que se establecen y compenetran todas las áreas pasan a nivel empresarial mediante políticas de empoderamiento, confianza, comunicación, motivación y compromiso laboral las cuales con todo este proceso fueron desarrolladas implícitamente en sus procesos de aprendizaje y puesta en práctica.

De este modo el personal estará motivado, tendrá un gran sentido de pertenencia y asumirá sus labores haciendo suya la empresa, es decir de algún modo tomara más personal su trabajo aplicando no solo sus habilidades intelectuales sino también sus habilidades blandas en pro de la organización.

## 8. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ¿EFICAZ O EFICIENTE?

Como es sabido el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento genera cambios drásticos en los entornos y los resultados de las compañías, no hace falta ir muy lejos para poder observar los rápidos y grandes avances que tiene las empresas multinacionales comparados con las pequeñas y medianas empresas y no por la magnitud de la organización sino por la velocidad de avance y aumento en la productividad. Es muy sencillo observar en donde se maneja un área de recursos humanos en la cual se desarrollan procesos de promoción del aprendizaje y en donde no.

Es muy fácil desarrollar pruebas individuales en una empresa pequeña en la cual se capacite una sola persona y se observe su trabajo una semana después para compararla con alguien que no tuvo dicho proceso y que no desempeño de igual forma la labor al cabo de un tiempo determinado, este como un método de demostrar lo simple que puede ser y el gran cambio que puede aportar. Ahora si estos cambios son mínimos cuando se desarrollan con un individuo es de imaginar y observar como mejora una empresa que implemente procesos conjuntos en toda su organización por pequeña que sea. No importa si se empiezan por procesos formales de capacitación los cuales, aunque son tradicionales generaran cambios, pero pueden ser modificados por informales a medida que pasa el tiempo y se podrá demostrar el cumplimiento de metas en un periodo de tiempo más corto.

Las organizaciones no solo se ven beneficiadas por la calidad laboral y el mejoramiento del clima organizacional así como en la productividad económica y financiera sino también en el desarrollo de productos ya que cuando hay una comunidad de practica basada en la gestión del conocimiento no solo se genera una buena labor sino también ideas, creación, innovación y proposiciones del personal basadas en su experiencia y el nuevo conocimiento, que pueden ser de gran ayuda en la búsqueda de nuevas necesidades en los clientes externos de la compañía.

Muchas veces la actividad económica y la razón social de las empresas no se encuentra dirigida al público del cual está compuesta el área ejecutiva de la empresa por lo que les es más difícil entender y encontrar nuevas necesidades que amplíen la idea de negocio original de la empresa, para ello es necesario romper paradigmas y hacer un estudio de mercado que en muchos lugares puede empezar desde el mismo personal que tenemos a disposición en áreas operativas, se pueden idear estrategias en las cuales sean ellos quienes aporten ideas de mejoramiento o de desarrollo de producto que posteriormente pueden ser estudiadas a fondo.

Es simple como dejar de estigmatizar las organizaciones por componentes sociales y hacer parte de un todo. Esto se logra mediante la experiencia vivencial y el compartir con cada uno de los miembros de la misma, que se note que se involucran

todos los procesos y personas. Es muy fácil de observar como un jefe de área aprende más rápido de los procesos cuando se involucra en ellos que cuando se mantiene al margen de encerrado en una oficina y observando desde la barrera.

De este modo la gestión del conocimiento que genera una organización favorece a todos y cada uno de los miembros de la misma, desde los altos ejecutivos hasta el personal operativo, se genera un cambio masivo e importante en el clima laboral, así como en la productividad de la empresa y el aumento de las cifras, esta estrategia no solo es eficaz sino eficiente, mejora tiempos y respuestas.

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

Debido a que Google es una plataforma demasiado amplia y global a la cual todo el mundo tiene acceso para registrar, agregar o hacer cualquier tipo de modificación en sus bases de datos y documentos es necesario contar con gestores de búsqueda que puedan brindar información confiable y certificada, para ello la fundación Universidad de América cuenta con licencias vigentes de varias bases de datos con este tipo de información. Los documentos utilizados para realizar el estado del arte como artículos, libros y revistas fueron consultados en las sedes de la universidad tanto fuera de ellas.

Las bases de datos disponibles para el uso de los estudiantes se encuentran divididas así:

Revistas digitales: Utilizadas mediante acceso institucional, para la búsqueda de artículos científicos en diferentes idiomas sobre los temas “Aprendizaje Organizacional”, “Aprendizaje Organizacional en la Actualidad”, “Influencia del Aprendizaje Organizacional en las Organizaciones” y estudios de caso aplicados a compañías.

- EBSCO Host
- Emerald Insight
- Science Direct
- Springer Link

Libros digitales: Utilizadas mediante acceso institucional, para la búsqueda de libros relacionados con la administración de recursos humanos y, por ende, con el aprendizaje organizacional y su impacto en las organizaciones actuales:

- E-libro
- E-books
- GestionHumana.com

Herramientas de búsqueda: Este recurso se puede usar tanto dentro como fuera de la institución, es de fácil manejo y cuenta con una amplia gama de posibilidades para la búsqueda.

- Google Scholar

Programas de apoyo a la investigación: Los cuales son utilizados para ayudar en el proceso de búsqueda y referenciación bibliográfica:

- Refworks: Utilizado para la tarea de referenciación mediante su complemento ejecutable en Word
- Scopus: Es una base de datos utilizada para realizar la búsqueda de información y el análisis bibliométrico de los contenidos encontrados para realizar el documento.

Las categorías de “revistas digitales” y “herramientas de búsqueda” fueron las más utilizadas e implementadas en el desarrollo del presente documento en “Aprendizaje Organizacional y sus Impactos en las Organizaciones Actuales”, ya que la búsqueda de información se realizó mediante Science Direct, Google Scholar y Scopus. Para realizar una búsqueda adecuada de los recursos a implementar es necesario elaborar una estrategia de búsqueda la cual se hace correctamente con la normalización de términos de búsqueda mediante un tesauro, donde se hiciera presente el uso de operadores booleanos AND, OR Y NOT. El tesauro utilizado para realizar la búsqueda y recolección de información en las herramientas mencionadas anteriormente fue:

- “Organizational Learning”.
- “Organizational Learning” AND Company.  
Con esta búsqueda se quiso hacer una relación del aprendizaje organizacional con el concepto de empresa, para que la información obtenida mostrara la aplicación del este en áreas específicas de las compañías.
- “Organizational Learning” AND Company AND Improvement.  
Este tesauro ayudo a encontrar información acerca de la mejora continua en las empresas debido al aprendizaje organizacional aplicado en ellas.

## 10. CONCLUSIONES

Se pudo concluir que en un proceso de aprendizaje organizacional es importante el uso de diferentes herramientas que puedan ayudar a llevar a cabo las metas que plantea la compañía al iniciar el proceso de gestión del conocimiento, se deben estudiar y seleccionar dichas herramientas para ser usadas dependiendo del tipo de personal, de la actividad económica de la compañía y del propósito que se quiera lograr ya que no todas son funcionales en todos los casos, algunas generan un mayor rendimiento en un menor tiempo lo cual puede ser una ventaja competitiva con otras organizaciones que se encuentren realizando un proceso similar.

Según las fuentes consultadas y los análisis realizados hasta el momento se puede evidenciar que un proceso de aprendizaje en una compañía es algo que se debe llevar a cabo en conjunto, es decir, se debe realizar un aprendizaje desde el individuo, pasando por los grupos de trabajo, siguiendo por la organización como tal y finalizando con los aspectos interorganizacionales, ya que el buen resultado de la aplicación de estas estrategias depende de la adecuada compenetración que haya en el ámbito laboral, es por esto que la óptima comunicación y transmisión del conocimiento es parte fundamental en el proceso.

Además es posible analizar como a través de los años, la aplicación del aprendizaje organizacional claramente ha logrado que las empresas obtengan no solo un aumento en su productividad y cifras sino una ventaja competitiva respecto a la competencia y agilidad en el momento de innovar, lo cual lleva implícito una mejora en la productividad que incrementara los beneficios para todos en la compañía, además la mejora continua que esto trae como consecuencia dejara una mejora de la calidad del servicio prestado muy notoria por lo cual la satisfacción del cliente se verá incrementada en un gran porcentaje

## **11.RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las organizaciones que deseen implementar una buena gestión del conocimiento, que antes de comenzarlo realicen un buen análisis del personal y los procesos de la compañía, que establezcan sus objetivos y tengan una idea clara de la meta final a la cual quieren llegar, para de este modo poder identificar cuales herramientas, planes, y tópicos son los de mayor relevancia a abordar y aplicar en el ajuste, pues es muy probable que muchos aspectos de la empresa cambien luego de esta ejecución de planes.

Además, es importante que las empresas vean más allá de los procesos actuales que desarrollan ya que un aumento de cifras puede estar determinado por un cambio de los paradigmas existentes en cuanto a los modelos de enseñanza utilizados por las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA, FIGUEROA, Luis. Teoría y cambio en las organizaciones: Un Acercamiento Desde los Modelos de Aprendizaje Organizacional. En: Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica de Valparaíso. [Google Académico] Chile, No. 118.461. ISBN 956-17-0313-0. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://files.teorias-organizacion-social9.webnode.es/200000020-a7546a947d/teoria\\_y\\_cambio.pdf](http://files.teorias-organizacion-social9.webnode.es/200000020-a7546a947d/teoria_y_cambio.pdf)

ALLES, Martha. Diccionario de Competencias La trilogía: Las 60 Competencias más utilizadas. [e- Libro] Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo. Tomo 1. Ed. Granica, 2019. ISBN 978-950-641-555-6. (Consultado 02, Junio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3186364&query=Alles%252C%2BMartha%2BAlicia#>.

ALLES, Martha. Diccionario de Términos de Recursos Humanos. [e- Libro] Buenos Aires, México, Santiago y Montevideo. Ed. Granica, 2011. ISBN 978-950-641-618-8. (Consultado 02, Junio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/reader.action?docID=3225351&query=diccionario%252C%2Balles>

AVILA MORENO, Aida Karina. y. CASTAÑEDA ZAPATA, Delio Ignacio. Relación entre Sentido Atribuido al Trabajo y la Conducta de Compartir Conocimiento en el Contexto del Aprendizaje Organizacional. En: Revista Puertorriqueña de Psicología. [Google Académico] San Juan, Puerto Rico. Julio – Diciembre. Vol. 26, No. 2, 2015. P. 238 – 251. ISSN 1946 – 2016. (Consultado 02, Julio, 2019) Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2332/233245621007.pdf>

BUDIARJO, Eko K.; PAMENAN, Gilang; HIDAYANTO, Achmad Nizar; MEYLIANA. y. COFRIYANTI, Ervi. The Impact of Knowledge Management System Quality on the Usage Continuity and Recommendation Intention. En: Knowledge Management & E- Learning. [Google Académico] Junio, Vol. 9, No. 2, 2017. P. 200 – 224. ISSN 2073-7904. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/5458128404f5ce7b4fbeece96bb1e54d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2046212>

CANGELOSI, Vincent E. y DILL, William R. Organizational Learning: Observations toward a theory. En: Administrative Science Quarterly [Google Académico] Septiembre Vol. 10, No 2, 1965, P. 175 – 203. DOI: 10.2307/2391412. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [https://www.jstor.org/stable/2391412?origin=crossref&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2391412?origin=crossref&seq=1#page_scan_tab_contents).

CARABALLO, Yeter; MESA, Dianelis. y. HERRERA, J. A. Herramientas de Gestión del Conocimiento: Convergencias hacia un Aprendizaje Organizacional. En: Revista Cubana de Ciencia Agrícola, [Google Académico] La Habana, Cuba. Vol. 43, No. 1, 2009. P. 1 – 13. ISSN 0034-7485. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1930/193015398001.pdf>

CUMMINGS, Thomas G. y. WORLEY, Christopher. Desarrollo Organizacional y Cambio. [Google Libros] Ed: Cengage Learning Latin America, 2007. ISBN 9706866345, 978906866349. (Consultado 03, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/679/67930210.pdf>

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso y. LUIZ FISHER, Andre. Modelo teórico de aprendizaje organizacional. En: Revista Científica Pensamiento Y Gestión [Google Académico] Sao Paulo Brasil Enero – Junio Vol. 1. No. 24. 2018. ISSN 1657-6276. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3507>

KENJI INAZAWA, Fernandez. y. GALVAO BAPTISTA, Sofia. Conceptual Modelo f Communication of Information for Informational Interaction Studies Based on Conversational Competences in a Reference Service. En: Perspectivas em Ciencia da Informacao. [Scielo] Belo Horizonte Enero – Marzo, Vol. 14, No 3, 2012. P. 206-220. ISSN 1981-5344. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362012000100010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362012000100010&script=sci_arttext&tlng=pt)

MARTINEZ MARIN, Jesus. Aprendizaje en el Puesto de Trabajo: Revalorizando los Aprendizajes Informales. En: Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales. [Google Académico] Septiembre. 2012. (Consultado 09, Julio, 2019) Archivo en pdf. Disponible en: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9895/c381\\_aprendizaje\\_en\\_el\\_puesto\\_de\\_trabajo.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/9895/c381_aprendizaje_en_el_puesto_de_trabajo.pdf)

PARKER FOLLET, Mary (1960). Citado por: GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. y. LUIZ FISCHER, André. El aprendizaje Organizacional en República Dominicana y Colombia. En: Revista Científica Pensamiento y Gestión. [Google Académico]. Mayo, No. 26. 2009. ISSN 2145-941X. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/879/4951>.

ROMME, Georges. y. DILLEN, Ron. Mapping the landscape of Organizational Learning. En: European Management Journal [Science Direct] Febrero, Vol. 15, No. 1, 1997. ISSN 0263-2373. (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237396000758?via%3Dihub#aep-abstract-id5>

SENGE, Peter M. The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York. Versión en español: La Quinta Disciplina. [Google Académico] Barcelona, Ed. Granica S.A. 1990. ISBN 0-385-26095-4, (Consultado 02, Julio, 2019). Archivo en pdf. Disponible en: [http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf).

SLATER, Stanley F. y. NARVER, John C. Market orientation the Learning organization. En: Journal of marketing. [Google Académico] Julio, Vol. 59, No. 3. 1995. P. 63 – 74. (Consultado 02, Julio, 19). Archivo en pdf. Disponible en: <file:///C:/Users/Carol/Downloads/Market%20Orientation%20and%20the%20Learning%20Organization%20-%20Journal%20of%20Marketing%201995.pdf>