

# Aprendizaje Organizacional en el Contexto Educativo Universitario

Rotsen Segovia Chacín  
Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo  
chimafa1@hotmail.com

Sinopsis Educativa  
Revista Venezolana  
de Investigación  
Año 12, Nº 2  
Diciembre 2012  
pp 80-86

Recibido: Octubre 2012  
Aprobado: Noviembre 2012

## Resumen

*Este artículo desarrolla las distintas perspectivas que sobre el aprendizaje organizacional se han establecido, desde su origen en entornos eminentemente empresariales hasta su consideración en el contexto educativo destacando sus aportes al desarrollo de las instituciones universitarias. En tal sentido, se establece su definición, las perspectivas desde las cuales ha sido abordado, los procesos de conversión del conocimiento y los componentes implicados en el aprendizaje organizacional, para luego contrastar lo establecido con su incorporación en el medio educativo universitario, destacando la importancia de las tecnologías en el proceso de generar una estructura que permita administrar este aprendizaje a fin de convertirlo en un activo para cada institución universitaria.*

**Palabras clave:**  
*Aprendizaje organizacional; Organizaciones que aprenden; Organizaciones inteligentes; Instituciones universitarias.*

# Organizational Learning in the College Educational Context

## Abstract

*This article develops the different perspectives that have been established about the organizational learning, since its origins in the imminent business contexts to its consideration in the educational context highlighting its support to the development of the college institutions. Therefore, its definition is established, the perspectives from which it has been addressed, the learning conversion processes and the components involved in the organizational learning, in order to contrast the established with its adoption in the college education environment, enhancing the technologies importance in the process of generating an structure that allows to administrate this learning to convert it in an assessment for all college institution.*

**Key words:**  
*Organizational Learning, Learning Organizations, Smart Organizations, College Institutions.*

# L'Apprentissage Organisationnel dans le Domaine Éducatif Universitaire

## Résumé

*Cet article développe les différentes perspectives que sur l'apprentissage organisationnel ont été établies dès son origine en environnements essentiellement commerciaux jusqu'à son traitement dans le contexte éducatif, en soulignant ses contributions au développement des institutions d'éducation supérieur. Dans ce sens, on établit sa définition, les perspectives à partir desquelles ils ont été abordés les processus de conversion de la connaissance et les composantes impliquées dans l'apprentissage organisationnel, pour ensuite vérifier ce qui a été établi avec son incorporation dans le milieu éducatif universitaire. Elle souligne l'importance des technologies dans le processus de créer une structure qui permette d'administrer cet apprentissage en vue de le transformer en un actif pour chaque institution universitaire.*

**Mots Clés:**  
*Apprentissage Organisationnel, Organisations Apprenantes, Organisations Intelligentes, Institutions d'Éducation Supérieur.*

## Introducción

En la revisión documental que se desarrolló para el planteamiento de este artículo, se pudo establecer que la consideración del aprendizaje organizacional como variable inmersa en el funcionamiento de las instituciones, comenzó con diversos estudios realizados sobre gestión administrativa, sistemas inteligentes con el uso de informática, plataformas de sistemas computarizados e inteligencia artificial; así como con la necesidad de mantener el posicionamiento en el mercado, por medio de la consideración del conocimiento como un activo de la organización, lo que claramente indica un inicio del estudio de esta temática en ambientes empresariales y no educativos, en los cuales se ha ido incorporando progresivamente.

Cabe destacar, que la primera definición de este aprendizaje apareció en 1965 en un artículo publicado por Miller y Cangelotti, quienes basados en la teoría de las contingencias, establecieron el modelo de adaptación del aprendizaje para poder explicar porqué solo algunas instituciones logran sobrevivir a las exigencias del entorno en el que funcionan a través del tiempo.

De modo más específico, el aprendizaje organizacional se comienza a conocer entre 1990 y 1992, cuando Peter Senge publica por primera vez su libro: *La Quinta Disciplina*, en el cual establece lo que denomina como “organización inteligente” y habla del aprendizaje en equipo como una de las disciplinas de toda organización; a partir de sus planteamientos, es importante señalar, que cuando se hace referencia al aprendizaje organizacional las perspectivas que lo explican, suelen estar agrupadas en dos vertientes: la del cambio y la del conocimiento, aspectos que se explican a continuación conjuntamente con los tipos de aprendizaje organizacional, el proceso de conversión del conocimiento y los componentes del aprendizaje organizacional, así como también los aportes realizados en el marco de las instituciones universitarias acerca de dicho aprendizaje.

## Perspectivas del aprendizaje organizacional

En cuanto a las perspectivas del aprendizaje organizacional centradas en el cambio, según Castañeda

(2004), se encuentran dos corrientes: la primera, en la cual el aprendizaje organizacional son los cambios que cada institución hace para adaptarse a su entorno. Mientras que la segunda corriente, se refiere a las acciones que las instituciones emprenden para su transformación y la de su entorno.

Cuando las organizaciones asumen la primera corriente, les preocupa la supervivencia, por lo tanto, resuelven los problemas cotidianos, que les permitan permanecer en el mercado. Mientras que las que se encuentran enmarcadas en la segunda corriente, les interesa intervenir en el mercado innovando, a través de nuevos productos o servicios, con miras a estar siempre delante de su competencia.

Así mismo, en el aprendizaje organizacional se establece lo que Argyris y Schön (1978), denominan aprendizaje de un solo ciclo o de un solo bucle como también se le conoce y el aprendizaje del doble ciclo o de dos bucles. El primero, se relaciona con los cambios y correctivos que hacen las personas que conforman la organización con respecto a premisas o reglas que ya existen en su contexto; mientras que el segundo, corresponde con cambios que implican establecer nuevas premisas o reglas para poder abordar la realidad. Estos dos tipos de aprendizaje se corresponden con las perspectivas de la supervivencia y con la de transformación propia y la del entorno respectivamente.

Además, de estos dos tipos de aprendizaje organizacional Mc Gill, Slocum y Lei (1992), diferencian el aprendizaje adaptativo del generativo, el primero, se relaciona con los cambios que se hacen para facilitar el ajuste de la organización a su entorno y el segundo, a la transformación del entorno mediante cambios radicales en la estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Por lo tanto, el aprendizaje adaptativo es de un solo bucle y el generativo de doble bucle. En ambos casos, el aprendizaje implica cambio y uno no existe sin el otro.

Cuando el aprendizaje organizacional es visto como adquisición de conocimientos, autores como Davenport y Prusak (2001), establecen como única fuente de ventaja competitiva de las organizaciones su conocimiento. Entendiendo como tal, lo que la organización sabe, cómo lo utiliza, en dónde y su

capacidad para adquirir nuevos conocimientos. En esta perspectiva, se insertan los aportes hechos por Nonaka y Takeuchi (1999), quienes plantean que el éxito de las organizaciones se encuentra en su habilidad para crear conocimiento, diseminarlo entre sus miembros y convertirlos en productos, servicios y sistemas.

En tal sentido, establecen la existencia de dos tipos de conocimiento: tácito y explícito; el primero, es personal, por lo tanto difícil de expresar mediante el lenguaje, lo que limita la posibilidad de compartirlo con otras personas; mientras que el segundo, es verbal, sistemático, procesable de forma similar por diferentes personas, lo que lleva a que pueda ser convertido en textos o en archivos electrónicos.

A estos dos tipos de conocimiento Cutcher (2000), agrega el virtual, al cual considera como un momento de comprensión compartida, que es provocado por interacciones dirigidas hacia un cierto propósito, tanto individual como colectivamente. Es un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo, en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables.

Estos tres tipos de conocimiento, permiten establecer que ocurre el aprendizaje organizacional cuando se evidencia intercambio y conversión de conocimiento personal en institucional; para que esto último tenga lugar, se requiere según Nonaka y Takeuchi (op.cit), un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, observación, imitación, práctica y experimentación, el cual debe ser promovido desde la alta gerencia de las organizaciones.

Así mismo, cuando se integran ambas perspectivas, la del cambio y la del conocimiento, se encuentran otros aportes entre los que puede mencionarse el que realiza Garvin (2000), quien considera a la organización que aprende como aquella hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento; así como también, en la modificación de su comportamiento en correspondencia con el nuevo conocimiento.

Por su parte, Choo (1999), quien también se ubica en esta perspectiva integradora, considera que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de la experiencia de sus empleados, con el ánimo

de aplicarlo por medio de acciones. En su criterio, el aprendizaje es adquisición de conocimiento a nivel individual y hacerlo colectivo, esto implica, facilitar que las personas clave para su aplicación también lo adquieran y finalmente, que los comportamientos laborales de quienes integran la organización reflejen el aprendizaje, en especial en variables estratégicas como productividad, rentabilidad, innovación o aquellas que la organización considere relevantes para liderar el sector donde operan. En este caso, el aprendizaje organizacional implica tanto el cambio de las personas y de la organización, como la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el organizacional; según Shrivastava (1983), esto solo ocurre cuando los sistemas y cultura de cada institución adquieren y transfieren el conocimiento; por cuanto, las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos que son propios y que tienden a permanecer aun cuando se registre movilidad en su personal.

En este caso, si una organización depende de una persona para funcionar en un área específica y no ha sido capaz de crear mecanismos para compartir ese conocimiento y de incorporarlo a las prácticas y procesos institucionales, no ha aprendido. Por lo tanto, un requisito esencial para que exista aprendizaje organizacional es la práctica de compartir, que implica el intercambio de información y conocimiento.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (op.cit) así como Choo (2003), establecen que la conversión del conocimiento se basa en cuatro procesos claramente diferenciados: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. La socialización, es la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas, en la cual comparten modelos mentales, desarrollan habilidades mutuamente y transmiten elementos para la creación de aptitudes, por medio de una interacción cercana.

Mientras que, la exteriorización, se considera necesaria para que el conocimiento tácito tenga efecto en la organización, éste debe darse a conocer por las personas que lo requieren para realizar su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal, en este caso

se convierte en conocimiento virtual. En cuanto a la combinación, consiste en reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito, ocurre cuando las personas que conforman la organización intercambian información para revelar tendencias, patrones, controlan o analizan datos. Finalmente, la interiorización ocurre cuando el conocimiento recién creado por medio de la socialización, exteriorización y combinación en nuevo conocimiento tácito, que permite consolidarlo dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, know-how y habilidades.

Todos estos procesos de conversión son los que garantizan que exista aprendizaje organizacional y se conjugan con las condiciones para que éste se dé entre las cuales se incluyen: las competencias para aprender y desaprender, estructura, comunidades de práctica, comunidades de compromiso y comunidades de aprendizaje, así como la memoria organizacional.

En cuanto a la competencia, esta conjuga capacidades y recursos con que cuenta la organización para que aprenda, la estructura es una condición para el desarrollo de la organización que puede ser diseñada intencionalmente para mejorar su capacidad de aprender; mientras que las comunidades de aprendizaje se organizan en forma autónoma entre los miembros de la organización y cuentan con capacidades de aprendizaje y de acción propias más allá de las directrices que reciben.

Por su parte, de acuerdo con Senge (2002), las comunidades de compromiso, son equipos de personas que crean un sentido de compromiso colectivo con imágenes, valores y metas que esperan alcanzar; requieren para su estructuración una visión de conocimiento compartida y un espacio abierto de diálogo, así como una clara identidad de los empleados con la organización y compromiso personal con ésta.

En cuanto a las comunidades de práctica, Quintero et al (2003), las consideran equipos autoorganizados que los conforman personas que comparten prácticas laborales sirven para establecer dónde fluirá la información, dónde se utilizará el cono-

cimiento y dónde existe el saber hacer las cosas. Mientras que la memoria organizacional se fundamenta en que el conocimiento se incrementa, por lo cual se debe crear una infraestructura física que permita transformarlo, almacenarlo, transmitirlo, recuperarlo y utilizarlo.

Para ello, se requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo en el que la arquitectura tecnológica puede abarcar: páginas amarillas del conocimiento, escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, Web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Internet y comunidades virtuales, para lo cual se necesita generar una apertura organizacional, que facilite la comunicación en todos los sentidos y la difusión permanente de los conocimientos.

Una vez establecidos los elementos esenciales que permiten definir el aprendizaje organizacional se enmarca el desarrollo de este ensayo específicamente en el contexto educativo de modo particular en las instituciones universitarias para lo cual se parte de la premisa que para desarrollar el aprendizaje organizacional en este contexto se requiere un redimensionamiento de las instituciones universitarias en función de sus procesos internos, a la cual Senge (2002), denomina arquitectura de las organizaciones, constructo que sustenta en una estructura triangular en cuya cúspide se encuentran las ideas rectoras que guían la institución, en uno de los vértices la innovación en infraestructura y en el otro, las teorías y métodos que permiten sostenerla. Este redimensionamiento implica además, considerar las formas en las que los individuos descubren, inventan y crean en función de lo expresado por Ríos (2004).

Según Ríos (ob cit), el descubrir se asocia con las leyes y fenómenos de la naturaleza, el inventar con la tecnología, procedimientos, nuevos materiales, mejoras o modificaciones, mientras que la creación se evidencia en las artes y la literatura, estos tres aspectos deben recrearse en la acción, desarrollo y existencia de las instituciones universitarias para dar paso a convertirse en organizaciones inteligentes prospectivas de acuerdo a lo expresado por Pesca y Moreno (2008).

En opinión de estas autoras (ob cit), el descubrir se asocia con paradigmas, postulados, enfoques y teorías, el inventar con campus virtuales, software, hipertextos, libros, artículos, revistas científicas, videos; mientras que el crear se vincula con prototipos, modelos, arquetipos y formatos.

Toda esta arquitectura permitirá sistematizar el aprendizaje organizacional y transformar a las instituciones universitarias en organizaciones inteligentes, definiendo la arquitectura necesaria para ello; la cual de acuerdo con Pesca y Moreno (2008) se concibe como el proceso de edificación, construcción y de desarrollo sistémico permanente de la Cultura Organizacional, Gerencia del Conocimiento y construcción de Campus Virtual, la revisión permanente y sistémica de los procesos gerenciales internos y externos de la estructura como lo son la dirección, organización, planificación, comunicación, supervisión, liderazgo, comunicación y tecnología que dinamizan, motorizan y proyectan a la institución y ente organizacional en su dinámica del ser, hacer, convivir, conocer.

La construcción de esta arquitectura sustentada en el aprendizaje organizacional lleva implícita la participación de los actores tanto institucionales como extrainstitucionales e interinstitucionales, deberá entonces incluir a todos los que se ven relacionados e involucrados con cada institución universitaria, por cuanto en conjunto deben contribuir al diseño de esta estructura de organización inteligente, para lo cual deberán sustentarse en los cuatro pilares de la educación planteados por Delors (1996, citado por Pesca y Moreno, ob cit) : (a) aprender a conocer, (b) aprender a hacer, (c) aprender a vivir juntos y (d) aprender a ser.

Todo esto implica el establecimiento de una comunicación permanente entre sus miembros, para que puedan compartir sus conocimientos en función de convertirlos en un activo organizacional que se sustente en el establecimiento de un campus virtual que permita gerenciar el aprendizaje a través de la aplicación de los procesos de conversión del conocimiento y del establecimiento de las condiciones para que éste se genere de acuerdo a lo antes señalado por Nonaka y Takeuchi (1999), Choo

(2003), Senge (2002), Quintero et al (2003). En este campus deberán entonces combinarse lo administrativo con lo tecnológico para poder generar una plataforma que soporte el desarrollo de cada institución universitaria en función del aprendizaje organizacional.

Cabe destacar, que en esta perspectiva las instituciones universitarias requieren entonces asumir que no solo son generadoras de aprendizaje sino que también aprenden; al respecto, Fernández y Álvarez (2007) definen la organización que aprende como aquella que se transforma continuamente al hacer ajustes que son consecuencia del aprendizaje. El aprendizaje es un proceso continuo de uso estratégico que se encuentra integrado al trabajo y transcurre simultáneo a éste.

En tal sentido, Marsick y Watkins (1999 citados por Fernández y Álvarez, ob cit), identificaron las actividades en las que las personas necesitan involucrarse para que las organizaciones a las cuales pertenecen se conviertan en organizaciones que aprenden. Su modelo establece tres ámbitos de aprendizaje que se encuentran interrelacionados: el individual, el grupal o de equipo, y el organizacional.

Para esto, apoyan la idea de que el aprendizaje individual es el primer paso para construir una organización que aprende, por lo cual construyeron su modelo alrededor de siete imperativos que son necesarios para desarrollar una organización que aprende, a saber:

- (a) crear oportunidades de aprendizaje continuo,
- (b) promover investigación y diálogo,
- (c) incentivar colaboración y aprendizaje en equipo,
- (d) crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje,
- (e) energizar a las personas para el desarrollo de una visión colectiva,
- (f) conectar la organización con su ambiente, y
- (g) proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje.

Este modelo enfatiza tres componentes claves:

- (a) aprendizaje continuo a nivel de sistemas,
- (b) este aprendizaje genera y gerencia conocimiento,
- (c) este conocimiento conlleva a la mejora del desempeño de la organización y al aumento de su valor (Watkins y Marsick, 1999, citados por Fernández y Álvarez, ob cit).

Considerando estos aspectos en el marco de las instituciones universitarias como organizaciones que aprenden y son inteligentes, se debe partir de asumir a todos los miembros de la organización como elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son personas que pueden comprometerse con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.

Por lo tanto, son aptos para tomar decisiones, enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Además, trabajan en equipo con eficiencia y creatividad renovada. Al respecto, Senge (ob.cit) establece que, para lograr ese estado de cosas los líderes de cada institución, en este caso, universitaria, deben ser diseñadores, guías y maestros; son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y organizacional, siendo la visión personal la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje que este autor establece porque se basa en aumentar y desarrollar las aptitudes de las personas que integran una organización, comprendiendo que una organización crece y se fortalece si sus integrantes también lo hacen.

## Conclusiones

De esta manera, una institución universitaria inteligente ofrece una atención permanente al desarrollo de las personas, indagando sobre los valores personales y organizacionales, favoreciendo la práctica del dominio personal mediante el uso de las

orientaciones reactivas, creativas e interdependientes. En tal sentido, la tarea central del enfoque inteligente es llevar los modelos mentales a la superficie, revelarlos y hablar de ellos, sin defensa para que se noten como fluyen y se encuentren maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos modelos mentales que sirvan mejor en el entorno.

En correspondencia con lo antes planteado se puede establecer entonces que las instituciones universitarias constituyen organizaciones que aprenden, siempre y cuando el conocimiento que poseen sus miembros se comparta y se organice de tal manera que quede a disposición de todas las personas que en ellas laboran, convirtiéndose en un activo organizacional que pueda ser difundido a cualquier persona o institución que requiera tener acceso al mismo; para lo cual, se debe hacer uso de los recursos tecnológicos existentes que permitan no sólo almacenarlo, sino también actualizarlo en la medida que la realidad de las instituciones cambie o que las demandas de conocimiento se transformen tanto al interior de cada institución universitaria como en el contexto en el cual su labor educativa tenga lugar.

Por lo tanto, el aprendizaje organizacional en las instituciones universitarias debe servir para que éstas cambien pero también para que sistematicen los conocimientos que se encuentran en su interior a individual, grupal y organizacionalmente, que requieren ser transformados en conocimiento virtual disponible para todos.

## Referencias

- Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Addison-Wesley : Reading, MA.
- Castañeda, D. (2004). *Estado del arte del aprendizaje organizacional a partir de las investigaciones realizadas en las facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá*. Acta Colombiana de Psicología, N° 011, Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Choo, C. (1999). *El conocimiento en la organización: Cómo las organizaciones utilizan la información para construir significados, crear conocimiento y tomar decisiones*. Nueva York: Universidad de Oxford.
- Cutcher, G. (2000). *Trabajo impulsado por el conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press.

- Davenport, T. y Prusack, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Brasil: Prentice Hall.
- Fernández, N. y Álvarez, G. (2007). *¿Cómo se encuentran las instituciones de Educación Superior venezolanas con relación al resto del mundo en cuanto al aprendizaje organizacional se refiere REICE, año/vol 5, nro 003*, Madrid- España.
- Garvin, D. (2000). *Crear una Organización que Aprende*. En Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review.
- Mc Gill, M., Slocum, J. y Lei, D. (1992). *Prácticas gerenciales de organizaciones que aprenden*. Dinámica organizacional, volumen 21.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford.
- Pesca, A. y Moreno, L. (2008). *Hacia la redimensión de las organizaciones educativas. Una arquitectura organizacional inteligente (aportes para la construcción de un nuevo paradigma)*, Revista Investigación y Postgrado, v.23, N°1, Caracas, Abril.
- Quintero, A. et al. (2003). *La empresa que educa*. Bogotá D.C.: Universidad de la Sabana.
- Ríos, P. (2004). *La aventura de aprender*. Caracas: Cognitus.
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina*. Bogotá: Norma.
- Shrivastava, P. (1983). *A Typology of Organizational Learning Systems*. Journal of Management Studies 20 7-28.