

**LA RELACION ENTRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL**

**MARILYN PRADO PÉREZ
JUAN FELIPE LIBREROS FEIJOO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 26 DE 2012**

**LA RELACION ENTRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL**

**MARILYN PRADO PÉREZ
JUAN FELIPE LIBREROS FEIJOO**

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 26 DE 2012**

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. JUSTIFICACION	2
3. OBJETIVOS	3
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
4. MARCO DE REFERENCIA	4
4.1. MARCO TEÓRICO.....	4
4.2. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	9
4.3. METODOLOGIA.....	23
5. CONCLUSIONES	24
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	25

RESUMEN

En los últimos tiempos las compañías han profundizado en el aprendizaje organizacional como estrategia para afrontar los retos que plantea el entorno, por lo que este tema está ganando la atención de las mismas, pero otro aspecto importante que se desprende del aprendizaje organizacional es, el papel que juega el aprendizaje individual en las empresas que sirve de base para el aprendizaje organizacional y lo más importante, es como se transfiere este conocimiento generado a nivel individual a la organización a través de modelos mentales para conseguir nuevas herramientas para lograr este vínculo.

Estudios demuestran que la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas depende en gran parte de la capacidad que tienen para adquirir, desarrollar, organizar y procesar información para la creación de nuevo conocimiento. Es muy importante tener en cuenta cuáles son las variables fundamentales externas e internas que determinan la capacidad de aprendizaje de una organización y cómo inciden estas en su desarrollo.

Además de la importancia que ha tenido en las últimas décadas el aprendizaje organizacional, se han encontrado diferencias en los métodos de estudio y diseño de la investigación entre continentes con relación a este tema.

Palabras Clave: Aprendizaje organizacional, Aprendizaje individual, modelos mentales, Investigación transfronteriza, gestión, dimensiones, fuentes, condiciones, cultura.

ABSTRACT

In recent years companies have been delving into organizational learning as a strategy to meet the challenges raised by the environment, so that this issue is gaining the attention of the same, but another important aspect that emerges is of organizational learning, the role of individual learning in companies that provides the basis for organizational learning and more importantly, as the knowledge generated is transferred individually to the organization through mental models to get new tools to achieve this link.

Studies show that the sustainability of organizations through competitive advantage depends on the most part of the ability to acquire, develop, organize and process information to create new knowledge. It is very important to consider the internal and external key variables that determine the learning capacity of an organization and how these impact on its development.

Besides the importance that organizational learning has had in recent decades, differences in study methods and research design had been found across continents regarding this topic.

Key words: Organizational learning, individual learning, mental models, transatlantic research, management, dimension, sources, conditions, culture.

1. INTRODUCCIÓN

El tema del aprendizaje organizacional ha llamado la atención de sobremanera, pero hay poca concordancia en lo que significa e incluso menos en cómo se construye el aprendizaje organizacional, la cuestión crucial es como el aprendizaje individual se transfiere a la organización (Kim, Daniel H, Sloan Management Review, 1993).

El campo de la administración estratégica ha sido un campo fértil para los investigadores en la búsqueda de perspectivas en las consideraciones clave en la gestión del éxito de las compañías, una de estas es el aprendizaje organizacional y como este explica el fenómeno de la renovación estratégica (Crossan, Mary M, Berdrow, Iris, Organizational Learning and Strategic Renewal, Strategic Management Journal, 2003).

A continuación se presenta la justificación del estudio, con los antecedentes basados en diversos estudios realizados en otros países que abordan la temática y aportan conclusiones sobre el mismo. Después, se exponen los objetivos del estudio, para a continuación desarrollar el marco teórico relacionado con el vínculo entre el aprendizaje individual y el organizacional y proceso de la renovación estratégica y finalmente pasamos a las conclusiones.

2. JUSTIFICACION

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” que tiene por objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de cooperación generados en la relación universidad - empresa.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: El vinculo entre el aprendizaje individual y organizacional, aprendizaje organizacional y la renovación estratégica.

La diferencia de los métodos de investigación entre los diferentes continentes por causas culturales, afecta, en gran parte la implementación en las organizaciones el aprendizaje organizacional y no genera el verdadero beneficio para lograr la creación del conocimiento. Por lo que es muy importante la unificación del conocimiento y la investigación para que se puedan complementar unos a otros.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar como aprenden las organizaciones a partir del aprendizaje individual y como el individuo lo transfiere a la organización, como el proceso de renovación estratégica sirve de base para el aprendizaje organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el aprendizaje individual y su vínculo con el aprendizaje organizacional
- Analizar el proceso de renovación estratégica en función del aprendizaje organizacional.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. EL VÍNCULO ENTRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para profundizar en el tema de aprendizaje organizacional se debe iniciar por entender el aprendizaje individual pues es por individuos que está conformada una organización, aunque la organización no depende del individuo, no es independiente de los mismos. El aprendizaje se puede definir de dos formas, primero como la adquisición de un “saber cómo” que implica la habilidad física de producir una acción y segundo, saber porque que implica la habilidad de articular el entendimiento conceptual de una experiencia.

Para describir mejor este proceso se han desarrollado a través de investigaciones de diferentes académicos modelos para entender mejor el proceso de aprendizaje, como el modelo OADI (Observe-Assess-Design-Implement) en el que los individuos viven experiencias concretas y observan activamente lo que está pasando, luego estos evalúan sus experiencias por reflexión de sus observaciones y diseñan o construyen un concepto abstracto que pareciera ser la respuesta más apropiada a la evaluación, y se prueba el diseño en un escenario específico que lleva a otra situación concreta donde recomienza el ciclo. (F. Kofman, Lecture slides (Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management, 1992)). En este proceso la memoria también juega un papel importante que se denomina como modelo mental que es descrito por Senge como imágenes internas de cómo funciona el mundo, las cuales tienen una poderosa influencia en lo que hacemos y en la manera en la que vemos el mundo (P.M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990a).

El aprendizaje organizacional es más complejo y dinámico, se vuelve cada vez más complejo a medida que vamos del aprendizaje individual al aprendizaje de un grupo de diversas individualidades (Kim, Daniel H, *Sloan Management Review*, 1993). La apropiación del aprendizaje son aquellas acciones o lecciones que deberían incorporarse a la memoria de la organización. Generalmente las rutinas de la organización como los

procedimientos estandarizados de operación son vistas como parte importante de la memoria y repositorio del pasado aprendizaje de la organización, aunque muchos argumentan que estos procedimientos estandarizados de operación son peligrosos ya que pueden retrasar la búsqueda de nuevas formas de resolver los problemas sobre todo cuando el entorno cambia radicalmente (S.G. Winter, "The Case for 'Mechanistic' Decision Making", in *Organizational Strategy and Change*, ed, H. Pennings, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp. 99-113).

Daft y Weick proponen un modelo que representa el proceso de aprendizaje en general de una organización: **análisis** que implica el monitoreo y la obtención de datos sobre el entorno. La **interpretación** es el procesamiento de los acontecimientos y el desarrollo de conceptos acordes con conocimiento previo del entorno. El **aprendizaje** que es el conocimiento sobre la interrelación entre las acciones de la organización y el entorno, así como las acciones que se toman sobre la base de esos conocimientos (R.L. Daft and K.E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review* 9 (1984): 284-295).

Pero según el autor Daniel H. Kim a varias formas de aprendizaje incompleto que limitan, entorpecen o rompen el proceso de aprendizaje en las empresas, son tres tipos de ciclos aprendizaje incompletos como: situacional, fragmentado y oportunista; El aprendizaje **situacional** ocurre cuando el individuo se olvida o no codifica el aprendizaje de una situación externa para su uso posterior, por lo que, el vínculo entre el aprendizaje individual y los modelos mentales individuales se corta y la organización no tiene forma de absorber este aprendizaje; el aprendizaje **fragmentado** ocurre cuando el vínculo entre los modelos mentales individuales y los modelos mentales compartidos se rompen, las universidades son un ejemplo clásico de aprendizaje fragmentado pues tienen profesores que pueden ser expertos en diferentes campos como las finanzas, mercadeo, administración, etc., pero la universidad no puede aplicar esta experiencia a la gestión de sus propios asuntos y el aprendizaje **oportunista** ocurre cuando las acciones de la organización se toman sobre la base de uno o un grupo pequeño de individuos y no sobre la base de los modelos mentales compartidos de la organización (Kim, Daniel H, *Sloan Management Review*, 1993).

El proceso de renovación estratégica

Otro de los campos en los cuales el aprendizaje organizacional se puede desarrollar o del cual se puede estudiar la forma en la que las empresas aprenden es por medio de la administración estratégica y la renovación estratégica para poder llevar una buena gestión de éxito del negocio.

El proceso de renovación estratégica plantea tres deficiencias en el proceso de investigación del aprendizaje organizacional 1) Una conceptualización demasiado estrecha en el aprendizaje organizacional en el campo de la estrategia, 2) la investigación sobre el aprendizaje organizacional ha ignorado el trasfondo principal de la renovación estratégica: la tensión entre la exploración y la explotación y 3) la falta de investigación empírica aplicando la teoría de investigación de aprendizaje organizacional a la renovación estratégica (Crossan, Mary M, Berdrow, Iris, Organizational Learning and Strategic Renewal, Strategic Management Journal, 2003).

El marco del aprendizaje organizacional de las 4 I's de Crossan (1999) contiene cuatro procesos asociados, intuición, interpretación, integración e institucionalización, que sirven de vínculos ente los tres niveles de análisis (Individual, grupal y organizacional) y definen el aprendizaje con las organizaciones. Los procesos Intuitivo e Interpretativo ocurren en el nivel individual, el Interpretativo e Integrador ocurren en el nivel grupal y el integrador e Institucionalizador ocurren en el nivel organizacional. El **nivel intuitivo** es el reconocimiento preciente del patrón y/o posibilidades inherentes en un flujo personal de la experiencia, este proceso puede afectar el comportamiento intuitivo individual y solo afecta a los demás si estos hacen un intento de interactuar con este; el **nivel interpretativo** es la explicación de una visión o idea para uno mismo y para los demás, Este proceso va desde pre-verbal hasta lo verbal y requiere desarrollar el lenguaje; el **nivel de la integración** es el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y la toma de una acción coordinada a través del ajuste mutuo y **la institucionalización** es el proceso de integración de aprendizaje que se ha producido por individuos y grupos en las instituciones de las organizaciones como sistemas, estructuras,

procedimientos y estrategias (Crossan, Mary M, Berdrow, Iris, Organizational Learning and Strategic Renewal, Strategic Management Journal, 2003).

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable Multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón, 2005): las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje. (Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Andre Luiz Fisher; Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional)

Esta capacidad de aprendizaje organizacional se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y mejorar nuestra productividad; de la misma forma, cuáles son los aspectos que se deben tener en cuenta en el aprendizaje organizacional, qué tan desarrollado está conceptual y operativamente el aprendizaje en las organizaciones y determinar cómo influyen sobre los resultados de la organización. (Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Andre Luiz Fisher; Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional)

En los diferentes continentes ha habido numerosas menciones de la investigación tradicional de aprendizaje organizacional, la cual puede afectar significativamente a los tipos de investigación que pueden ser publicados en revistas influyentes situadas en un continente en particular. Por ejemplo, la investigación europea se basa en métodos de interpretación y estudios, y en Norte América tienen más posibilidades de seguir una tradición cuantitativa fuerte. Koza y Thoenig (1995) identificaron otras las posibles diferencias en las técnicas de recolección de datos y escalas de investigación entre los europeos y los estudios norteamericanos de la organización. Ellos refuerzan la percepción de que las revistas europeas son más propensas a publicar estudios de casos únicos, mientras que las revistas de Norte América son más propensas a publicar los análisis cuantitativos de encuestas por muestreo. (Mark Easterby-Smith, Shenxue Li, Jean Bartunek; Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap).

El aprendizaje organizacional es un campo dinámico y complejo (Easterby-Smith y Lyles, 2003; Vince et al, 2002).. Dada la complejidad de los problemas que enfrentan en el campo, una diversidad de diseños de investigación es probable que refleje sus múltiples componentes más plenamente. Cuando las publicaciones en el Reino Unido y revistas de Estados Unidos son vistos en conjunto, una considerable diversidad en los métodos de investigación utilizados es evidente, pero cuando se ven por separado, es limitado comparativamente, un conjunto de métodos de investigación empleados en los artículos publicados en cada lado del Atlántico y este es mucho menos diversa. (Mark Easterby-Smith, Shenxue Li, Jean Bartunek; Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap).

Aunque las dos tradiciones de investigación parecen complementarias, claramente, los artículos publicados en las revistas británicas profundizan mas a nivel micro los aspectos del aprendizaje y no se han probado tan a menudo por los instrumentos generalizables, y las cuestiones a nivel macro se publican con más frecuencia en las revistas estadounidenses pero no tan a menudo la explicación en profundidad del por qué y cómo tiene lugar el aprendizaje en las organizaciones. La brecha metodológica entre los dos conjuntos de revistas por lo tanto limita el desarrollo y la acumulación de conocimiento de otras categorías, lo que contribuye al hecho de que sigue siendo en gran parte un "recuadro negro" (Easterby-Smith et al, 2004:. 378), incluso después de dos décadas el cual ha tenido un crecimiento rápido en el número de estudios sobre el tema. (Mark Easterby-Smith, Shenxue Li, Jean Bartunek; Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap).

4.2. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

Nombre: Juan Felipe Libreros Feijoo

Código: 08208019

Tema: Aprendizaje organizacional

Lectura: “Link between Individual and Organizational Learning”

Autores: Daniel H. King

Ficha de lectura

Línea temática: Aprendizaje individual y organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje, individual, organización, vinculo y modelos mentales.

Objetivo general

Demostrar como las organizaciones aprenden y propician ese aprendizaje, pero principalmente, como aprenden a partir del aprendizaje individual y como este de transfiere del individuo a la organización.

Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo que vincula el aprendizaje individual con el aprendizaje organizacional por medio de modelos mentales.
- Por medio de este modelo encontrar nuevas herramientas para ayudar a las organizaciones a aprender.

Ideas principales

1. La importancia del aprendizaje individual para el aprendizaje organizacional es obvia porque esta está compuesta de individuos y sutil porque la organización es independiente de un individuo pero no es independiente de todos los individuos.

2. La definición de aprendizaje se puede componer de dos significados, primero, la adquisición de una habilidad o saber-como que implica la habilidad física de producir una acción y segundo, saber-porque que implica la habilidad de articular el entendimiento conceptual de una experiencia.
3. *Como lo describe Lewin las personas continuamente tiene ciclos para procesar a través de haber tenido una experiencia concreta, haciendo observaciones y reflexiones de esa experiencia, formando conceptos abstractos y generalizaciones basadas en estas reflexiones, y probando estas ideas con una nueva situación lo que lleva a otra situación concreta. Este ciclo aparece en diversas formas de configuraciones en la literatura de las cualidades totales de un jefe se muestra como el ciclo de Deming, el ciclo del planear-hacer-revisar (K. Ishikawa, What is Total Quality Control? (Engelwood Clifs, New Yersey: Prentice-Hall, 1985). p 59).*
4. *En el modelo OADI (Observe-Assess-Desing-Implement) del ciclo de aprendizaje individual los individuos viven experiencias concretas y observan activamente lo que está pasando, luego estos evalúan sus experiencias por reflexión de sus observaciones y diseñan o construyen un concepto abstracto que pareciera ser la respuesta más apropiada a la evaluación, y se prueba el diseño en un escenario específico que lleva a otra situación concreta donde recomienza el ciclo. (F. Kofman, Lecture slides (Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management, 1992)).*
5. *La memoria también juega un papel importante y se denomina como modelo mental el cual es descrito por Senge como imágenes internas de cómo funciona el mundo, las cuales tienen una poderosa influencia en como lo hacemos porque también afecta lo que vemos (P.M. Senge, The Fifth Discipline, New York: Doubleday, 1990a).*
6. El aprendizaje organizacional es más complejo y dinámico que simplemente magnificar el aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional se vuelve cada vez más complejo a medida que vamos desde el aprendizaje individual al aprendizaje de un grupo de diversas individualidades.
7. *La apropiación del aprendizaje son aquellas acciones o lecciones que deberían incorporarse a la memoria de la organización. Generalmente las rutinas de la organización como los procedimientos estandarizados de operación son vistas como parte importante de la memoria y repositorio del pasado aprendizaje de la organización, aunque muchos argumentan que estos procedimientos estandarizados de operación son peligrosos ya que*

pueden retrasar la búsqueda de nuevas formas de resolver los problemas sobre todo cuando el entorno cambia radicalmente (S.G. Winter, "The Case for 'Mechanistic' Decision Making", in *Organizational Strategy and Change*, ed, H. Pennings, San Francisco: Jossey-Bass, 1985, pp. 99-113).

8. Las acciones individuales se basan en ciertas creencias individuales. Estas acciones, a su vez, conducen a la acción de la organización, que produce algún tipo de respuesta del entorno. El ciclo se completa cuando la respuesta del entorno afecta a las creencias individuales. Siguiendo este vínculo, si la respuesta del entorno es estática e invariable, las creencias individuales, las acciones y así también, las acciones de la organización se mantendrán sin cambios. Si hay cambios en el entorno, las creencias individuales acerca de la naturaleza del entorno podrían cambiar, desencadenando así una serie de diversas acciones individuales y organizacionales. Lo cual, a su vez, desencadenara un nuevo ciclo de aprendizaje (J.G. March and J.P. Olsen, "The Uncertainty of the past: Organizational Learning under Ambiguity," *European Journal of Political Research* 3 (1975): 147-171.).

9. Daft y Weick proponen un modelo que representa el proceso de aprendizaje en general de una organización: **análisis** que implica el monitoreo y la obtención de datos sobre el entorno. La **interpretación** es el procesamiento de los acontecimientos y el desarrollo de conceptos acordes con conocimiento previo del entorno. El **aprendizaje** que es el conocimiento sobre la interrelación entre las acciones de la organización y el entorno, así como las acciones que se toman sobre la base de esos conocimientos (R.L. Daft and K.E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review* 9 (1984): 284-295).

10. El ciclo de aprendizaje individual es el proceso mediante el cual cambian las creencias y los cambios están codificadas en los modelos mentales individuales. Los ciclos de aprendizaje individual influyen en el aprendizaje a nivel organizacional a través de su influencia en los modelos mentales compartidos de la organización. Una organización solo puede aprender a través de sus miembros pero no depende de un solo miembro.

11. Si vemos un grupo como una mini organización donde sus miembros contribuyen al modelo mental compartido del grupo este modelo puede representar el aprendizaje grupal tan bien como el aprendizaje organizacional. Esto es consistente con la idea de

que los grupos están influidos por la estructura organizativa y el tipo de gestión y, por tanto, pueden ser tratados como si fueran individuos extendidos (R.E. Walton and J.R. Hackman, "Groups under Contrasting Management Strategies," in Designing Effective Work Groups, ed. P.S. Goodman (San Francisco: Jossey-Bass, 1996)).

12. Los modelos mentales compartidos se pueden confundir en una organización con la memoria de esta, es decir, copias de cartas, hojas de cálculo almacenadas en los computadores con datos históricos de la compañía y los antiguos planes estratégicos de la compañía. Por ejemplo si repentinamente todos estos registros físicos se destruyen o si los miembros de la compañía simplemente dejan de ir a trabajar y son reemplazados por personas con cualidades y capacidades similares pero que no están familiarizados con la organización, en la primera situación simplemente se elimina la memoria estática de la organización pero los modelos mentales siguen pero en la segunda situación los vínculos entre los modelos mentales individuales y los modelos mentales compartidos se borran y los modelos mentales de las nuevas personas que llegan no tienen conexión con lo que queda de la memoria de la organización.

13. Para H. Kim existe tres tipos de ciclos aprendizaje incompletos como: situacional, fragmentado y oportunista; El **aprendizaje situacional** ocurre cuando el individuo se olvida o no codifica el aprendizaje de una situación externa para su uso posterior, por lo que, el vínculo entre el aprendizaje individual y los modelos mentales individuales se corta y la organización no tiene forma de absorber este aprendizaje; el **aprendizaje fragmentado** ocurre cuando el vínculo entre los modelos mentales individuales y los modelos mentales compartidos se rompen, las universidades son un ejemplo clásico de aprendizaje fragmentado pues tienen profesores que pueden ser expertos en diferentes campos como las finanzas, mercadeo, administración, etc., pero la universidad no puede aplicar esta experiencia a la gestión de sus propios asuntos y el **aprendizaje oportunista** ocurre cuando las acciones de la organización se toman sobre la base de uno o un grupo pequeño de individuos y no sobre la base de los modelos mentales compartidos de la organización.

Nombre: Juan Felipe Libreros Feijoo

Código: 08208019

Tema: Aprendizaje organizacional

Lectura: “Organizational learning and strategic renewal”

Autores: Mary M. Crossan, Iris Berdrow.

Ficha de lectura

Línea temática: Aprendizaje individual y organizacional.

Palabras clave: Aprendizaje, individual, organizacional, renovación estratégica, intuición, interpretación, integración, institucionalización.

Objetivo general

Mostrar cómo se integra la estrategia con el aprendizaje organizacional y por medio de un estudio empírico que evalúa como el proceso de renovación estratégica con un amplio marco de aprendizaje organizacional.

Objetivos específicos

- A través de un caso específico y usando el marco del aprendizaje organizacional de las 4 I's que captura la tensión entre exploración y explotación en el aprendizaje organizacional.
- A través de los resultados específicos examinar cual es el papel del aprendizaje organizacional.

Ideas principales

1. Un campo importante de la investigación es el de la administración estratégica para encontrar claves para la exitosa administración del negocio

2. *El proceso de renovación estratégica plantea tres deficiencias en el proceso de investigación del aprendizaje organizacional 1) Una conceptualización demasiado estrecha en el aprendizaje organizacional en el campo de la estrategia, 2) la investigación sobre el aprendizaje organizacional ha ignorado el trasfondo principal de la renovación estratégica: la tensión entre la exploración y la explotación y 3) la falta de investigación empírica aplicando la teoría de investigación de aprendizaje organizacional a la renovación estratégica (Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational learning and strategic renewal).*

3. Incluso en los casos en los que se aplicó aprendizaje organizacional a la renovación estratégica los investigadores no hicieron aplicaciones ni pruebas en escenarios reales, sobretodo en la tensión entre exploración y explotación, y en los casos en los que tenuemente se hicieron no se presentó ningún examen empírico en profundidad.

4. El marco del aprendizaje organizacional de las 4 I's de Crossan (1999) contiene cuatro procesos asociados, intuición, interpretación, integración e institucionalización, que sirven de vínculos entre los tres niveles de análisis (Individual, grupal y organizacional) y definen el aprendizaje con las organizaciones. Los procesos Intuitivo e Interpretativo ocurren en el nivel individual, el Interpretativo e Integrador ocurren en el nivel grupal y el integrador e Institucionalizador ocurren en el nivel organizacional.

5. *El nivel intuitivo es el reconocimiento precociente del patrón y/o posibilidades inherentes en un flujo personal de la experiencia, este proceso puede afectar el comportamiento intuitivo individual y solo afecta a los demás si estos hacen un intento de interactuar con este. (Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational learning and strategic renewal).*

6. *El nivel interpretativo es la explicación de una visión o idea para uno mismo y para los demás, Este proceso va desde pre-verbal hasta lo verbal y requiere desarrollar el lenguaje. (Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational learning and strategic renewal).*

7. *El nivel de la integración es el proceso de desarrollo de la comprensión compartida entre los individuos y la toma de una acción coordinada a través del ajuste mutuo. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de la comprensión compartida. Este proceso será inicialmente informal y ad hoc, pero si la toma de una*

acción coordinada es recurrente e importante que se institucionalizarse. (Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational learning and strategic renewal).

8. *La institucionalización es el proceso de integración de aprendizaje que se ha producido por individuos y grupos en las instituciones de las organizaciones como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias. (Mary M. Crossan and Iris Berdrow, Organizational learning and strategic renewal).*

9. El marco de aprendizaje organizacional de las 4 l's reconoce la tensión entre asimilar nueva información y usar la que ya se ha aprendido; examina tres niveles de aprendizaje y la relación entre los niveles; identifica los procesos que vinculan los niveles; vincula estos procesos con la renovación estratégica y reconoce que el aprendizaje organizacional conlleva la interacción entre la cognición y la acción.

Nombre: Marilyn Prado Pérez

Código: 0818001

Tema: Aprendizaje organizacional

Lectura: "Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional"

Autor: Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Andre Luiz Fisher

Ficha de Lectura

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, dimensiones, fuentes, condiciones, cultura, modelo teórico y capacidad de aprendizaje.

Objetivo General

- Estudiar y predecir los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional.

Objetivos Específicos

- Establecer las variables fundamentales que determinan la capacidad de aprendizaje.

- Definir la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y sus tipologías de conocimiento.
- Considerar y utilizar distintas situaciones de las empresas como fuentes de aprendizaje.

Ideas claves del texto

1. El aprendizaje organizacional es una ventaja competitiva para las organizaciones, por su capacidad de crear, organizar y procesar su información y recursos, para generar nuevo conocimiento y desarrollar nuevas capacidades.

2. Las variables fundamentales que determinan la capacidad de aprendizaje son: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje.

3. El aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

- Porque la creación y valoración del conocimiento es la tendencia que con mas frecuencia esta cambiando en las organizaciones.

- El conocimiento de las personas es decisivo para el desarrollo y productividad de la empresa.

- El incremento de la capacidad de los empleados son armas estratégicas al servicio de la organización.

- El capital humano tiene protagonismo en las empresas, pues el conocimiento de las personas hace la diferencia.

4. *El conocimiento se divide en tres tipos: Conocimiento Tácito, es un saber individual o social fundamentado en las relaciones humanas, en hábitos comunes, en las creencias y en realidades particulares difíciles de imitar. Conocimiento Explícito; es tangible, es el encontrado el manuales, libros, procedimientos, y se puede expresar con palabras y números. Conocimiento Virtual, es un grupo de conocimiento que existe sólo mientras el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva, es un momento de unificación en un proceso en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables.(Pág. 204, 205)*

5. *Hay distintas situaciones en una organización que deben ser consideradas como fuentes de aprendizaje organizacional como: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia, la tecnología, las redes, la historia, los supuestos. “El conocimiento es tanto un acto o proceso como un artefacto u objeto” (Pág. 207)*
6. *El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo: Competencias, permiten generar nuevo conocimiento; Comunidades de prácticas, equipos auto organizados que comparten prácticas laborales; Comunidades de compromiso, equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; Comunidades de aprendizaje, permiten el tratamiento del conocimiento colectivo, para optimizarlo y saber como se produce, como se utiliza y su interacción; Memoria organizacional, complementar las bases de datos existentes con una base de datos de documentos para capturar la información mas relevante. (Pág. 209)*
7. *Los sujetos del aprendizaje organizacional son: Individual, que se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento y se origina reside en las persona; De equipo, busca encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos de la organización; Organizacional, que es aumentar las capacidades no solamente acelerando la respuesta ante los requisitos variables de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo las nuevas tecnologías y creando nuevos mercados; e Interorganizacional, que se produce en equipos de organizaciones de un corporativo. (Pág. 213)*
8. *La cultura de una organización orientada al aprendizaje, esta formada por un conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella. (Pág. 214)*
9. *La cultura para el aprendizaje organizacional, se caracteriza porque cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explicito y virtual. (Pág. 214)*

10. *El clima organizacional para el aprendizaje esta compuesto de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinan la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje. (Pág. 215)*

11. *El concepto de hombre organización para el aprendizaje se caracteriza por exigir que sepa aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía, considerar al hombre como una inversión rentable. (Pág. 215)*

Preguntas que propone el texto

- ¿La capacidad de aprendizaje con las fuentes, los sujetos, la cultura ya las condiciones para el aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales?
- ¿El aprendizaje en la organización se asocia con un rendimiento superior?
- ¿Conduce el aprendizaje organizacional a la obtención de beneficios u otros resultados que refuerzan las posiciones de competitividad sostenida?
- ¿Es el aprendizaje organizacional una de las mayores posibilidades para realizar contribuciones a la dirección de empresas y su perdurabilidad?

Propósito del autor

Destacar que para lograr el máximo beneficio de la creación del conocimiento en la organización se deba generar una cultura que propicie el conocimiento de todas las personas, para así observar y analizar los hechos ocurridos y sacar conclusiones que permitan establecer patrones o referencias que a través del aprendizaje individual y colectivo, ayuden a solucionar situaciones similares en el futuro. Además, derrumbar los egoísmos entre las personas al momento de compartir los conocimientos adquiridos, y permitir que la organización se nutra de este conocimiento individual y dé el salto al saber colectivo.

Nombre: Marilyn Prado Pérez

Código: 0818001

Tema: Aprendizaje organizacional

Lectura: "Research Methods for Organizational Learning: The Transatlantic Gap"

Autor: Mark Easterby-Smith, Shenxue Li, Jean Bartunek

Ficha de lectura

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, publicaciones, investigación, gestión, diferencias, datos, métodos, investigación transfronteriza.

Objetivo General

Realizar un estudio sistemático de los diferentes métodos de aprendizaje organizacional, a través de un análisis de las más importantes revistas en dos diferentes continentes en los últimos 20 años.

Objetivos Específicos

- Establecer las variables fundamentales en la investigación y gestión del aprendizaje organizacional.
- Conocer las diferencias sustanciales en el diseño de la investigación en Estados Unidos y Gran Bretaña.
- Plantear posibles soluciones, para mejorar el diseño de investigación y gestión en los diferentes continentes.

Ideas claves del texto

1. *El aprendizaje organizacional ha tomado importancia en las últimas dos décadas, y este incremento ha llevado a que cada vez sea más considerado como área clave en la gestión e investigación organizacional. "según, la investigación de 8 artículos líderes publicados en Gran Bretaña y Estados Unidos, indican que ha habido 455 publicaciones*

sobre este tema, y el número de artículos continua creciendo rápidamente". (Mark Easterby-Smith, Shenxue Li, Jean Bartunek).

2. las numerosas menciones sobre las tradiciones de investigación independiente, pueden afectar significativamente los temas de investigación, los cuales pueden ser publicadas en revistas localizadas en un continente en particular. (Beyer, 1997; Easterby-Smith et al., 2000; Eden and Rynes 2003; Schminke and Mitchell, 2003). Se toma como referencia Europa y Norte America y se trata de demostrarlas diferencias de investigacion entre los dos, ejemplo: El continente europeo basa toda la investigación en los métodos de interpretación y las revistas son más propensas a publicar casos de estudios cualitativos. Por el contrario, los estudios de Norte América son más propensos a seguir una fuerte tradición cuantitativa y a publicar análisis cualitativos de encuestas por muestreo. (Koza y Thoening 1995)

3. para la investigación, los autores analizaron los artículos empíricos sobre aprendizaje organizacional de cuatro revistas británicas y estadounidenses entre 1988 and 2007. La selección de estos articulos fue basada en cuatro consideraciones.

- Solo se incluyeron las revistas mejor valoradas de gestión y organización, según la lista de Social Science Citation de las revistas más influyentes (e.g Johnson and Podsakoff, 1994; Park and Gordon, 1996; Tahai and Meyer, 1999).

- Revistas que publicaron números relativamente grandes de artículos sobre aprendizaje organizacional (Easterby-Smith and Lyles, 2003).

- Solo se incluyeron revistas que conserven las raíces primarias de editoriales y de control en el Reino Unido y EE.UU. (Usdiken and Pasadeos, 1995; Koza and Thoening, 1995).

- Se excluyó las revistas que no aceptaran piezas empíricas, Por lo tanto, aquellos que sólo se publican comentarios conceptuales, como la Academy of Management Review, no se incluyeron.

4. El foco del análisis del contenido, fue el diseño de la investigación de los estudios. Esto incluyen:

- Si los datos provienen de fuentes primarias o secundarias,
- El tipo de datos (cualitativos, cuantitativos, ambos, o experimentos/simulación,
- Si el estudio exploro un caso o múltiples y

- Si se llevo a cabo en una o varias industrias.
- 5. En los resultados, se encontraron diferencias considerables en la comparación de las proporciones de la utilización de determinados tipos de metodología.
- El uso de datos primarios vs datos secundarios: una gran diferencia se encuentra en los orígenes de datos:

	UK	US
Datos primarios	93%	59%

- Datos Cuantitativos y Cualitativos: Otra diferencia fue en la técnica de redacción de datos.

	UK	US
Datos cualitativos	68%	15%

- Escala de generalización:

	UK	US
Estudio de casos	76%	38%
Generalizada en todas las industrias individuales/múltiples	24%	62%

Los resultados indican que: Algunas de las percepciones sobre la base de pruebas anecdóticas son esencialmente correctas.

6. *En relación con la publicación de revistas sobre Aprendizaje Organizacional (AO); los británicos son más propensos a publicar artículos basados en datos primarios, el uso de metodologías cualitativas y estudio de casos y centrarse en frente único, a múltiples industrias. Pág. 4*

7. *“Una crítica potencial de la tradición británica, es que pone demasiado énfasis en la construcción de la teoría sobre la base de los fenómenos a nivel micro de gestión y se abusa de los estudios de casos y hace que la generalización de los resultados de la investigación sea muy difícil”. Pág. 5*

8. *“Artículos publicados en EU puede ser criticado por poner demasiado énfasis en las técnicas cuantitativas. Estos son adecuados para probar los fenómenos objetivos y macro nivel de gestión y las gestiones de organización, pero es menos probable para descubrir importantes cuestiones de procesos complejos con los fenómenos cognitivos e interactivos de aprendizaje”. Pág. 5*

Preguntas que propone el texto

- ¿Son importantes las diferencias entre estos dos países sobre AO?
- ¿Cuáles son sus implicaciones para la evolución de la escolaridad y la investigación en AO?

Propósito del autor

El autor resalta unas posibles soluciones para tener en cuenta y considerar que hacer con las tradiciones de investigación que se refleja en los dos conjuntos de revistas.

- Que las escuelas de negocios, cambien su plan de estudios tradicionales para mayor equilibrio entre métodos cualitativos y cuantitativos. Formación para las escuelas británicas en método cuantitativo
- Reforzar el compromiso en la colaboración en investigación fronteriza en forma que contribuyan a los beneficios de las tradiciones de investigación de ambos países.
- Esperar que los actuales esfuerzos para internacionalizar las principales revistas de gestión y que se mantenga a través de la diversificación de las redes de editores, revisores y autores.

- “traspasar los límites”

Conclusión plantada por el autor

- “Nuestros hallazgos validan anecdóticamente reclamaciones basadas en que hay diferencias sustanciales en el diseño de la investigación entre las publicaciones periódicas del Reino Unido y de Estados Unidos sobre el aprendizaje organizacional” (Easterby-Smith et al., 2000; Hinings, 1988; Kosa and Thoening, 1995; Usdiken and Pasadeos, 1995). Pág. 6.
- “Estas metodologías divide los dos resultados tradicionales sirve para limitar las contribuciones y la evolución de la gestión y la investigación de la organización en el aprendizaje organizacional”. Pág. 6.

4.3. METODOLOGIA

Para este proyecto de grado, que tiene un enfoque de consulta e investigación, se realizó un proceso de recolección de revisión de fuentes secundarias, buscando referencias bibliográficas desarrolladas sobre esta temática, para desarrollar el marco teórico, para lo cual se realizaron fichas de lectura de los papers analizados sobre el tema.

5. CONCLUSIONES

En primer lugar el aprendizaje individual es esencial para poder lograr el aprendizaje organizacional, pero no es el mismo proceso, a nivel individual como organizacional, el aprendizaje organizacional es más dinámico, pues debe responder de forma eficiente a los cambios planteados por el entorno, que son además muy frecuentes, por eso el aprendizaje organizacional no solo son las memorias de una empresa como sus manuales de procedimientos, actas de reuniones, entre otras, además este aprendizaje es independiente del individuo pero no del grupo de individuos.

Y como lo resalta Crossan y Berdrow en su modelo de aprendizaje organizacional de las 4 l's el aprendizaje comienza por lo individual y es vital que cada proceso se desarrolle de una manera apropiada en cada nivel de análisis, para que el aprendizaje organizacional sea bueno, los cuales son el individual, el grupal y el organizacional.

Conocer las dimensiones del aprendizaje organizacional es importante para impulsar a las organizaciones a conservar las redes de conocimiento, como dice Garzón en su texto, "el valor del conocimiento se manifiesta a través de las interacciones humanas y de la red que las mueven; el conocimiento se mueve a través de estas redes constituidas por cientos de personas, que en últimas conectan a otras miles tanto adentro como afuera de la organización." Es necesario fortalecer el ambiente de aprendizaje y evitar la división entre países sobre el modo de investigación, intentando una unión de las diferentes culturas, para así complementarse unas con otras y mejorar la investigación, el desarrollo y la aplicación del aprendizaje en las organizaciones.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Crossan, Mary M.; Berdrow, Iris. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. Strategic Management Journal. 24: 1087-1105.
- Kim, Daniel H. (1993). Link Between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review.
- Mark Easterby-Smith, Shexue Li, Jean Bartunek; "Research Methods for Organizational learning: The Transatlantic Gap"
- Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Andre Luiz Fisher; (2008). "Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional"