

---

# DEFINIENDO LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO

## RESUMEN

El aprendizaje organizativo es un concepto relativamente reciente y cuyo significado es motivo de intensa discusión teórica. En efecto, numerosos autores, en las últimas décadas, han intentado explicar y modelar los elementos teóricos conceptuales del constructo. Sin embargo, las diferencias aún persisten y no existe un significado ampliamente aceptado.

No obstante, sí es posible encontrar algunas convergencias no menores, tales como: aceptar que es un constructo multidimensional, que está relacionado con el cambio organizativo y que tiene implicancias importantes en la adaptación y cambio de la firma.

El objetivo de este trabajo es establecer los elementos fundamentales del concepto de aprendizaje colectivo desde la perspectiva del conocimiento, de tal manera de dimensionar las condiciones que lo favorezcan y, por tanto, faciliten el logro de los resultados organizativos.

La metodología utilizada fue la revisión teórica de la literatura existente acerca del aprendizaje organizativo configurando los aportes de diversos autores desde la perspectiva del conocimiento.

Los resultados obtenidos fueron la definición de un constructo del aprendizaje colectivo desde la perspectiva del conocimiento que puede ser testado para efectos de dimensionar la capacidad de aprendizaje colectivo de una firma.

## PALABRAS CLAVE

Capacidad, cambio, aprendizaje colectivo.

---

## INTRODUCCIÓN

El interés por estudiar e investigar acerca del aprendizaje organizativo se incrementa a comienzos de los 90's. A partir de esta década los estudios, teorías y principios se han diseminado y dividido desde distintas perspectivas. La necesidad de comprender cómo aprende la organización tiene relevancia para el incremento de la capacidad competitiva de la organización.

Reconocemos que, si aprenden las personas, no necesariamente aprende la organización. Luego el aprendizaje organizativo requiere la intervención de la alta dirección y de hecho se transforma en una tarea fundamental del área de personal de la organización.

La mayoría de los investigadores otorga a los trabajos de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965) el origen del *aprendizaje organizativo* como un concepto independiente. A partir de la década de los 70's y, en especial, durante la década de los 80's, se genera un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizativo. No obstante, es en la década de los 90's cuando emerge la mayor cantidad de esfuerzos por construir una teoría de validez universal acerca del aprendizaje organizativo.

En este contexto, numerosas investigaciones contribuyen a establecer diversas perspectivas o enfoques teóricos para desarrollar el concepto. De estos estudios, y de acuerdo con Aramburu, Sáenz y Rivera (2006), se desprenden tres enfoques teóricos para estudiar y comprender el aprendizaje organizativo.

## METODOLOGÍA

La investigación se define como exploratoria, transversal y no experimental. La fuente de datos principal es la ya abundante teoría del aprendizaje organizativo. Mediante la revisión teórica de diversos aportes de distintos autores, damos cuerpo a nuestra investigación.

Nuestro objetivo principal es elaborar un constructo para, en investigaciones posteriores, utilizar este constructo para medir la capacidad de aprendizaje de la organización, destacando en ello los factores claves para generar situaciones de aprendizaje organizativo con efectividad.

## LA TEORIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

El aprendizaje organizativo puede estudiarse desde tres puntos de vista: desde la perspectiva del cambio, desde la perspectiva del conocimiento y considerando ambas simultáneamente. La perspectiva del conocimiento adquiere especial relevancia puesto que el conocimiento se ha constituido como un factor de producción y de diferenciación estratégica cuyo valor está, precisamente, en la capacidad de contribuir a la ventaja competitiva (Zander y Kougut, 1995; Grant, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Venzin, Von Krogh y Roos, 1998; Bonache y Cabrera, 2002).

Un primer enfoque está relacionado con el *cambio organizativo* y con *procesos de cambio*; en definitiva, con la capacidad de cambio organizativo. Entre los autores que siguen a este enfoque se menciona a Garrat (1987), Senge (1990), Cook y Yanow (1993), Watkins y Marsick (1993) y Swieringa y Wierdsma (1995).

---

Un segundo enfoque pone énfasis en la *gestión del conocimiento* y relaciona la capacidad de aprendizaje organizativo con la habilidad para crear, adquirir, transmitir, retener o usar el conocimiento organizativo. Entre los autores que siguen esta tendencia está Argyris y Schön (1978), Baets (1998), Dodgson (1993), Chen (2005), Nonaka y Takeuchi (1995), DiBella, Nevis y Gould (1996), Nonaka y Nishiguchi (2001) y Nonaka y Teece (2001).

Un tercer enfoque, que se deduce de los dos anteriores, surge a partir de algunos investigadores tales como Duncan y Weiss (1979), Hedberg (1981), Nonaka (1988), Schaff-Johnson (1993), Garvin (1993), Mayo y Lank (1994), Nevis, DiBella y Gould (1995), Marquardt (1996), entre otros, y concuerdan que los enfoques mencionados son complementarios. En este sentido, diremos que la capacidad de aprendizaje de la organización, se relaciona con la capacidad de la firma para utilizar e incrementar la base de conocimiento organizativo con el objeto de inducir cambios organizativos a nivel cognitivo y conductual.

Según estas perspectivas, el aprendizaje organizativo se puede caracterizar: como un proceso de adaptación cuyo eje principal es el entorno interno y externo, como un conjunto de significados compartidos cuyo eje principal es la cultura, como la relación entre procesos y resultados cuyo eje principal es la efectividad orgánica, y como resultado de la experiencia institucional cuyo eje principal es el conocimiento (Shrivastava, 1983).

Como *un proceso de adaptación*, las firmas ejecutan un comportamiento adaptativo, tanto para los requerimientos del entorno externo como interno (Cyert y March, 1963; Argyris y Schön, 1978). La acción organizativa se orienta a ajustarse a las regulaciones y conductas vigentes de los participantes de la industria con el fin de mantenerse. El aprendizaje organizativo es visto como “el proceso de mejorar las acciones [organizativas], a través de un mejor conocimiento y entendimiento del desarrollo de las ideas, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, la efectividad de esas acciones y acciones futuras” (Fiol y Lyles, 1985: 811).

Como un conjunto de significados compartidos el aprendizaje organizativo es un proceso mediante el cual los equipos directivos cambian sus modelos mentales acerca de su empresa, sus mercados y sus competidores. Se busca mejorar la capacidad para entender y administrar la firma, así como a su entorno, a fin de tomar mejores decisiones que, finalmente, mejoren continuamente la eficacia organizativa (De Geus, 1988; Senge, 1990). En otras palabras, el aprendizaje organizativo ocurre cuando la firma es capaz de expandir su capacidad para buscar y aprovechar oportunidades estratégicas que provee el entorno.

En este contexto, el aprendizaje organizativo es visualizado como “las formas en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas” (Dodgson, 1993: 377). El aprendizaje ocurre mediante la compleja interacción entre los elementos del entorno [contexto] y los factores internos, como los individuos y la cultura.

Como resultado de la experiencia institucional el aprendizaje es visualizado dentro de una relación entre aprendizaje y conocimiento, en el cual la firma gestiona el conocimiento para convertirse en una organización que aprende (Cangelosi y Dill, 1965; De Geus, 1988; Senge, 1990; Huber, 1991; Quinn, 1992). El aprendizaje organizativo ocurre si los directivos son capaces de absorber los nuevos conocimientos, adquiridos ya sea por experiencia propia o de otros, e incorporarlos rápidamente en sus decisiones y acciones.

---

El aprendizaje organizativo es, por tanto, “la capacidad (o proceso) dentro de la organización para mantener o mejorar el desempeño basado en la experiencia” (DiBella, Nevis y Gould, 1996: 363). Esta actividad implica la adquisición, el intercambio y la utilización del conocimiento.

Este es un proceso dinámico relacionado con el flujo de información que va desarrollándose en el tiempo a través de una serie de cuatro fases o etapas (Huber, 1991) desde la captura o adquisición, la distribución, la interpretación de conocimiento y, finalmente, la memoria organizativa y se relaciona con la capacidad de adquirir información y de hacer que ésta se encuentre disponible para ser usada por todos los integrantes de la firma.

El aprendizaje organizativo es un proceso destinado a utilizar de manera óptima el conocimiento con la finalidad de agregar valor a la firma. Este uso adecuado de la base de conocimiento construida le permite a esta última adquirir y mantener una ventaja competitiva (Quinn, 1992). Esto implica la creación continua de una base de conocimiento colectivo, tanto a nivel conceptual como operativo, que contribuya a dicho objetivo (Kim, 1993).

El aprendizaje organizativo puede ser identificado “por medio del estudio de la estructura y procedimientos, a través de las acciones de los miembros, que entienden que se requiere una formación seguida por los cambios observables en el patrón de actividades de la organización” (Cook y Yanow, 1993: 375). Es decir, por las estructuras, estrategias y procedimientos que permiten a la organización y sus miembros aprender.

El aprendizaje organizativo genera un cambio conductual en la organización en su conjunto. Por tanto, si bien el cambio organizativo es consecuencia de los múltiples cambios en los individuos que la conforman, no todos estos cambios a nivel individual (o grupal) se traducen en un cambio de la organización (Swieringa y Wierdsma, 1995: 35). En este sentido, la organización sólo puede aprender si sus miembros lo hacen. Sin embargo, que los miembros aprendan (cambio conductual o cognitivo) no necesariamente resulta en un aprendizaje organizativo (cambio conductual).

El aprendizaje colectivo como un proceso supone la exploración o nueva asimilación de aprendizaje, y la explotación o uso de lo aprendido (Crossan, Lane y White, 1999). Por lo tanto, el aprendizaje organizativo es visto como un proceso dinámico basado en el conocimiento, el cual implica moverse entre los distintos niveles de acción, que van desde el individuo al grupo y de éste a la organización y desde aquí de regreso nuevamente (Jerez, Céspedes y Valle-Cabrera 2005).

Para que esto suceda el aprendizaje organizativo supone la existencia de capacidad o procesos dentro de una empresa que permiten la adquisición, el acceso y la revisión de la memoria organizativa, ofreciendo así orientación para la acción organizativa (Robey, Ross y Boudream, 2002). Por tanto, está relacionado con la experiencia y las acciones de sus miembros. Ante esto, “el aprendizaje organizativo es una actividad a largo plazo que construye la ventaja competitiva en el tiempo y requiere la atención, el compromiso y los esfuerzos de la dirección” (Goh, 2003:15).

El aprendizaje organizativo requiere la capacidad de la firma de realizar un proceso que transforme la información en conocimiento. Esta transformación se lleva a cabo de forma individual o grupal. A este proceso le afectan factores relacionados con los individuos y con el contexto organizativo y lo favorecen ciertas herramientas, tales como medios informáticos, sistemas de información, etc. Dicho conocimiento se acumula y codifica en los recursos y capacidades organizativas y como consecuencia mejora su actividad, sus resultados

---

empresariales y la posibilidad de alcanzar y mantener ventaja competitiva sobre sus competidores (Martínez, Ruiz y Ruiz, 2001; Martínez y Ruiz, 2003; 2006).

Por tanto, el aprendizaje organizativo se entiende como el proceso mediante el cual una organización adquiere continuamente nuevos conocimientos y se ajusta con el fin de adaptarse con éxito a los cambios externos e internos del medio ambiente [entorno], para mantener la existencia y el desarrollo sostenible (Chen, 2005: 4). En el mismo sentido, el aprendizaje organizativo es el proceso mediante el cual las organizaciones aprenden (Chiva, Alegre y Lapiedra (2007: 224).

Esta forma de ver el aprendizaje colectivo centra el enfoque en los flujos de conocimiento que cruzan toda la organización y puede ser descrito como la capacidad de una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar los conocimientos y así modificar su comportamiento, para reflejar la nueva situación cognitiva, con el fin de la mejora de sus resultados (Jerez, Céspedes y Valle, 2005: 716).

Esto implica que el aprendizaje organizativo es visualizado como la habilidad de las firmas para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, de esta forma generar nuevo conocimiento individual, grupal, organizativo e inter-organizativo, imponiendo una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejora de procesos orientados a la perdurabilidad (Garzón y Fisher, 2008: 204).

A partir de estas definiciones, se puede establecer algunas conceptualizaciones del aprendizaje organizativo.

La primera conceptualización que se deduce, es que el aprendizaje organizativo se considera un proceso de adaptación, durante el cual las firmas intentan superar las presiones del entorno, tanto internas como externas, realizando ajustes en sus actividades y rutinas, deliberadamente construidas, a fin de alcanzar su objetivo de permanencia.

Una segunda conceptualización, desde una perspectiva cultural, considera el aprendizaje organizativo como un conjunto de significados compartidos (Argyris y Schön, 1978; Weick, 1979), ya que el aprendizaje organizativo consiste en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizativa y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.

Una tercera conceptualización considera el aprendizaje organizativo desde dos visiones: la primera visión, como un proceso interno mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que éstos tienen en el entorno (Shrivastava, 1983). La segunda visión, a pesar de que no existe suficiente respaldo empírico, como un aporte al buen desempeño de la organización (Fiol y Lyles, 1985). Por ejemplo, el aprendizaje organizativo en las firmas ha mejorado el uso de la fuerza de trabajo, colocando a ésta como una fuente de ventaja competitiva (Lei, Hitt y Bettis, 1996).

Finalmente, la conceptualización del aprendizaje como resultado de la experiencia institucional, que se inicia con los estudios de las curvas del aprendizaje (también llamadas economías de escala dinámicas), las cuales hacen referencia al aumento de la productividad que se produce a través de la experiencia acumulada (Swieringa y Wierdsma, 1995). En efecto, cuando una empresa lleva más de un período produciendo un bien, aprende a producirlo mejor, se hace con el *know how* del proceso productivo, lo que se traduce en una

---

disminución del coste unitario a medida que aumenta la producción acumulada (Arrow, 1962).

Los mismos autores citados convergen en que, si bien el aprendizaje ocurre en la organización, en muchos casos no existe un método consciente y sistemático para monitorear y medir el aprendizaje organizativo.

### **Controversia acerca del aprendizaje organizativo**

El análisis anterior nos permite concluir que no existe una definición de aprendizaje organizativo ampliamente aceptada, aspecto que se destaca en la amplia y diversa literatura de aprendizaje organizativo, en la que numerosos autores han intentado elaborar una definición acerca del significado del concepto. Muchas de estas definiciones son generadas a partir de varias líneas de pensamiento. No obstante, a pesar de esto es posible establecer aproximaciones del mismo.

De estas definiciones, algunas acentúan la necesidad de un cambio en el comportamiento organizativo, relacionado con una mejora en la ejecución de las tareas (Huber, 1991; Garvin, 1993; Swieringa y Wierdsma, 1995; Kim, 1993a), mientras que otras se relacionan con un cambio cognitivo. Es decir, con nuevas formas de pensamiento y conocimiento (Argyris y Schön, 1978; Kolb, 1984; McGill y Slocum, 1993; Nonaka et al., 1995).

Algunos autores proponen como dispositivo de aprendizaje el procesamiento de la información (Huber, 1991), mientras que algunos se centran en la historia y las rutinas organizacionales (Cyert y March, 1963; Levitt y March 1988) y otros proponen a la persona como elemento central de aprendizaje (Kululanga, Edum-Fotwe y McCaffer, 2001).

En general, cada contribución ha intentado aportar una pequeña parte de lo que parece ser un complejo panorama acerca del significado del concepto. A lo que se agrega, en la misma literatura revisada, que no existe un acuerdo generalizado acerca de la descripción del concepto. Por tanto, cada autor lo define de acuerdo a sus planteamientos y fundamentos teóricos. Esto, sin duda, aumenta el grado de complejidad imperante y proporciona a quienes estudian el concepto de una amplia gama de posibilidades para describirlo.

El aprendizaje, en términos generales, se considera un proceso *natural* de los organismos vivos (Visser, 2007: 660). Por tanto, la organización está siempre aprendiendo (Schön, 1975: 9). Este proceso “natural” de aprendizaje se caracteriza como la constitución progresiva de una capacidad de juicio que es resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizativas (Forrester, 1961).

Desde la perspectiva organizativa el aprendizaje “natural” puede no ser una situación ideal. En el sentido de que, de forma natural, se puede aprender correctamente las cosas incorrectas o aprender incorrectamente las cosas correctas (Drucker, 1996). Si partimos de la base que la organización es una condición no-natural de los sistemas, es decir, es un estado de orden impuesto. El sistema organización está propenso a ser atacado por la entropía positiva y hacer que las fuerza de ésta actúe para retornar a este sistema a una situación de caos, condición que corresponde a su estado o condición natural (Johansen, 1991). En ocasiones, la organización desarrolla acciones que pueden bloquear el aprendizaje (Argyris, 1994).

Otra visión, en este mismo sentido, es la que aporta Nevis et al., (1995), quien plantea que la conciencia de ignorancia motiva el aprendizaje. Esto significa identificar los estilos y

---

orientación de aprendizaje, los procesos y estructuras (factores facilitadores) requeridos para promover el aprendizaje.

Si bien cada investigación que se desarrolla acerca del aprendizaje organizativo difiere de otra, en algunos aspectos y en la profundidad de su desarrollo, éstas abordan conceptos en común que son interesantes de analizar, tales como: las organizaciones como entidades con historia poseen memoria y, a través de ella, los individuos pueden alimentar su conocimiento (Levitt y March, 1988), el individuo es parte esencial para el aprendizaje organizativo (Fiol y Lyles, 1985), y éste se convierte en facilitador de la ventaja competitiva sustentable para las firmas (Garzón y Fisher, 2008).

### *Nuestro concepto de Aprendizaje Organizativo*

En la literatura de aprendizaje organizativo es posible encontrar múltiples definiciones y gran parte de ellas tienen su raíz en el concepto psicológico de aprendizaje individual (Jerez et al., 2005: 716). No obstante, es ampliamente aceptado por los investigadores que el aprendizaje organizativo no es la suma de los aprendizajes individuales (Argyris y Schön, 1978; Hedberg, 1981). Es más, que las personas aprendan de manera individual no necesariamente resulta en un aprendizaje colectivo (Swieringa y Wierdsma, 1995). Sin embargo, las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero sin éste no se produce el aprendizaje organizativo (Senge, 1990: 139).

El aprendizaje organizativo es visto como un proceso dinámico basado en el conocimiento, que implica la transferencia de éste entre los distintos niveles de acción, pasando de lo individual a nivel de grupo y luego a nivel de organización y nuevamente de retorno hacia el nivel individual (Huber, 1991; Crossan, Lane y White, 1999; Jerez et al., 2005a).

Otra visión es ver el aprendizaje organizativo como la capacidad de una firma de gestionar el conocimiento para modificar su comportamiento de manera de reflejar una nueva situación cognitiva o de comportamiento a fin de mantener o mejorar su rendimiento (Dodgson, 1993; Garvin, 1993; Nonaka et al., 1995; DiBella, Nevis y Gould, 1996; Goh, 2003; 2008; Jerez et al., 2005a; 2005b; Chen, 2005).

Por tanto, entenderemos el aprendizaje organizativo como la habilidad para crear, adquirir, transmitir, retener o usar el conocimiento organizativo. En este sentido, el aprendizaje organizativo resulta en la generación de una base de conocimiento de la firma, que puede ser utilizado y mejorado por los miembros de la organización con vista a incrementar sus resultados.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schön (1978), como en la de McGill, Slocum y Lei (1992), el énfasis del aprendizaje está en el cambio. De acuerdo con esto, cuando el aprendizaje ocurre la organización ha internalizado el cambio. Luego la organización buscará aprender para instalar el cambio en sus procesos y rutinas.

El aprendizaje es el resultado del procesamiento de la información. Por tanto, está determinado por la eficacia de los procesos asociados a la información. Huber (1991) distingue un modelo de aprendizaje cuatro procesos nucleares: proceso de adquisición de conocimiento, proceso de distribución de la información, proceso de interpretación de la información y proceso de almacenamiento y recuperación de la información.

---

La organización aprende en la medida que es capaz de generar los flujos de información en su estructura para mejorar sus resultados (Huber, 1991). El esfuerzo de la dirección se orienta al diseño e implementación de los procesos de manejo de la información, así como en los procesos relacionados con la diseminación de la misma a todos los niveles de la organización. El logro del ajuste de estos procesos a los requerimientos organizativos, determinará la calidad del aprendizaje obtenido.

El aprendizaje organizativo es, por tanto, un proceso organizativo no un resultado (Levitt y March, 1988). De acuerdo con Dibella et al. (1996: 372) “la naturaleza del aprendizaje y la forma en que se lleva a cabo se ajusta, a menudo, a la cultura de las organizaciones”. Esto significa que existirá un modelo de aprendizaje que se ajuste a cada organización. Además, es un proceso cíclico, que está permanentemente en movimiento, por lo que la organización siempre está aprendiendo de su experiencia, de la experiencia de otros o de ambas (Dixon, 1994).

Podemos describir las fases del proceso de aprendizaje en cuatro etapas, las que no necesariamente tienen un comportamiento secuencial (Pawlowsky, 2001): *Identificación*: tipificación de la información que es relevante para el aprendizaje o para la generación de nuevo conocimiento, o para ambos. (Nonaka, 1994). *Difusión*: intercambio y difusión del conocimiento desde el nivel individual al colectivo o viceversa. (Duncan y Weiss, 1979; Huber, 1991). *Modificación*: integración de conocimiento dentro de sistemas existentes a un nivel colectivo, individual o ambos, o dentro de reglas de procedimientos de la organización, de tal forma que cualquier integración o modificación adoptada por el sistema pueda tomar lugar. (Boulding, 1956). *Acción*: transformación de nuevos conocimientos en acciones y la aplicación de conocimientos a rutinas organizativas (Argyris, 2001).

Estas dimensiones pueden ser caracterizadas como la arquitectura básica para la gestión del conocimiento diseñada para la *generación* de aprendizaje organizativo y como la piedra angular básica de una estructura conceptual para la *integración* del aprendizaje organizativo en las acciones organizativas, esto es en las rutinas y procedimientos de la firma. Los diferentes niveles del sistema y su interconectividad deben ser tomados en cuenta a través de un proceso de aprendizaje para tratar con la complejidad y las variables interdependientes. La gestión de los modos de aprendizaje es necesaria, si es para entender que el aprendizaje es una cuestión no sólo cognitiva.

La mayor parte de los autores que contribuyen a la comprensión del aprendizaje organizativo como un proceso centran su análisis en la vinculación del aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo.

March y Olsen (1976) hacen un intento de vincular el aprendizaje individual y organizacional. En su modelo, explican como las creencias individuales conducen a la acción individual y éstas, a su vez, pueden dar lugar a una acción de organización y una respuesta del entorno, que puede lograr una mejora de las creencias individuales. El ciclo se repite una y otra vez. Para estos autores el aprendizaje a nivel individual es impulsado principalmente por las respuestas del entorno, y a nivel organizativo se produce cuando se ha completado todo el ciclo. Una crítica a este modelo desde otros autores, es que ignora en gran medida la interacción entre el aprendizaje individual y el aprendizaje al nivel de la organización (Kim, 1993: 39).

En efecto, Roth citado en Kim (1993:39), señala cuatro carencias en el modelo de March y Olsen: la falta de atención a los estímulos, la interpretación y el intercambio de significado



---

entre las personas, la falta de consideración de los elementos estructurales que obstaculizan el aprendizaje, tales como centrarse en la organización como un entorno de aprendizaje de las personas, y el énfasis en respuesta del entorno a las acciones de la organización.

Argyris y Schön (1978), que enfocan su trabajo en el aprendizaje individual, fueron los pioneros en proponer modelos que faciliten el aprendizaje organizativo. En relación con los trabajos de Bateson (1972) diferencian los conceptos de aprendizaje en bucle simple y bucle doble.

En el aprendizaje de un bucle simple [un solo ciclo] los individuos, grupos u organizaciones modifican sus acciones de acuerdo a la diferencia entre los resultados esperados y los obtenidos. En cambio, en el aprendizaje de bucle doble [doble ciclo] las personas, grupos u organización cuestionan, en primer lugar, los valores, hipótesis y políticas que condujeron a dichas acciones adaptativas y, posteriormente, si son capaces de ver y modificar dichos elementos subyacentes, en aprendizaje de segundo orden o de bucle doble, el aprendizaje ha tenido lugar. Por tanto, para estos autores el aprendizaje de doble bucle es el aprendizaje acerca del aprendizaje de un solo ciclo.

A su vez Kim (1993) integra los trabajos de Argyris, March y Olsen y otros, en un modelo único y global. Además, analiza todas las posibles imperfecciones en los flujos de información de su modelo, dando lugar a fallos en el aprendizaje organizativo. Por ejemplo, lo que sucede si una acción individual es rechazada por la organización por razones políticas o de otro tipo, ninguna medida se lleva a cabo.

En cambio, para Dixon (1994) el aprendizaje organizativo es el uso intencional de procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema, para continuamente transformar la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a sus grupos de interés. Esta autora presenta este proceso en cuatro pasos circulares: generación de información, integración de nueva información en el contexto organizativo, interpretación colectiva de la información y tener autoridad para tomar una acción responsable sobre la base de significados interpretados. En el último tiene la autoridad para tomar una acción responsable sobre la base de la interpretación de significados, generando así más información para comenzar el ciclo nuevamente. Dixon agrega que para que el aprendizaje ocurra no es suficiente con incentivar a las personas para que intercambien con otras sus estructuras accesibles de significado. La firma debiera activamente realizar acciones para facilitar el aprendizaje colectivo.

Finalmente, los autores Jerez, Céspedes y Valle (2005) establecen que el proceso de aprendizaje organizativo se centra en la adquisición, transferencia e integración de conocimiento entre los distintos niveles ontológicos de la organización. En efecto, para estos autores el conocimiento fluye desde el nivel individual al grupal y, de éste, al nivel organizativo y, desde aquí, regresa al grupal y al individual nuevamente para reiniciar el ciclo con una mayor base de conocimiento. La organización debe intervenir el proceso para establecer las condiciones necesarias para que éste se desarrolle.

En este contexto, es importante destacar la necesidad de desaprender, ya que un cambio en el estilo de gestión requiere que los directivos abandonen sus antiguas prácticas, que han resultado útiles y que han funcionado en el pasado, y que den lugar al des-aprendizaje

---

organizativo en la medida en que existan cambios en las actuales condiciones del entorno y adquirir nuevos *insights*<sup>1</sup> (Senge 1990).

Para que los nuevos aprendizajes se traduzcan en una modificación del estilo de gestión de la organización, debe acontecer un cambio, tanto en la estructura de poder como en el curso de las decisiones y las acciones. (Swieringa y Wierdsma, 1995).

## CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Los autores Prieto y Revilla (2006) definen que el estudio de la capacidad de aprendizaje organizativo puede abordarse desde tres diferentes enfoques (cada uno pone el acento en un aspecto diferente), tales como: El enfoque *normativo* de la capacidad de aprendizaje, que la define como la capacidad de gestión de la organización, tal como señala Bhatnagar (2006: 419). La capacidad de aprendizaje organizativo es: “la capacidad de la organización para aplicar las adecuadas prácticas de gestión, estructuras y procedimientos que faciliten y alienten el aprendizaje”. Otros autores como Ulrich, Jick, y Von Glinow (1993: 60) la definen como “la capacidad de los administradores dentro de una organización para generar y generalizar ideas con impacto”. El enfoque de *desarrollo* de la capacidad de aprendizaje, que representa una etapa tardía de desarrollo organizativo, y que la identifica con un aspecto diferente, procesos y estructuras. DiBella, Nevis, y Gould (1996: 372) afirman que la “capacidad de aprendizaje (...) son los procesos y las estructuras formales e informales en lugar de la adquisición, distribución y utilización de conocimientos teóricos y prácticos...”. Y, por último, el enfoque que explica el aprendizaje organizativo como una *capacidad*, el cual supone que el aprendizaje es innato a todas las organizaciones y esta característica es la mejor manera de aprender de la firma. Los mismos autores citados, Dibella et al., (1996: 372) proponen que “dentro de las organizaciones hay capacidades de aprendizaje intrínsecas; sus manifestaciones varían en las diferentes organizaciones, a través de un estilo distintivo y los patrones de aprendizaje”. Ulrich y Smallwood, (2004) afirman que las organizaciones, al igual que las personas, tienen capacidades que las hacen competentes.

En una primera aproximación de lo que es la capacidad de aprendizaje organizativo, la asimilamos a la capacidad de la organización para ajustar [o reducir la brecha] de la teoría de acción adoptada y su teoría en uso, mediante una mejora de la base de conocimiento colectivo, al cual las personas de manera individual pueden contribuir en los procesos y rutinas organizativas. Esto es, cuando la firma es capaz de determinar la brecha entre las creencias, conocimientos, valores subyacentes en su modelo de acción adoptado con la realidad imperante.

Para Bhatnagar (2006), la capacidad de aprendizaje puede ser tangible e intangible y puede incluir, de acuerdo con Nathan, Santi, Bontempo, Chasholm, Colbert, Hill, Tiley (1997) una estrategia, principios rectores sobre el aprendizaje, estructuras, liderazgo, las responsabilidades y roles para el aprendizaje, sistemas y procesos de aprendizaje organizativo y teorías.

Por otra parte, en las múltiples y abundantes definiciones de aprendizaje, se hace mención, directa o indirectamente, a la capacidad de aprendizaje. Esta última está estrechamente vinculada con el aprendizaje de la organización, hasta el punto de considerarlos sinónimos, por lo que muchos autores se refieren indistintamente a uno u otro concepto al estudiar el

---

aprendizaje organizativo. Por tanto, la capacidad y el tipo de aprendizaje constituyen elementos inseparables del concepto de aprendizaje organizativo. En efecto, ésta tiene su origen en elementos organizativos de carácter estructural y de contexto y qué, una dirección adecuada permite articular con fines de aprendizaje.

De esta forma, este proceso de articulación de la capacidad de aprendizaje de una organización influye en el desempeño de ésta y, por tanto, en sus resultados (Cardona y Calderón, 2006). Esta vinculación con los resultados de la firma, implica que la capacidad de aprendizaje de la organización está relacionada con el nivel de eficacia organizativa, con la estructura organizativa, con la capacidad de atraer, retener y crear conocimiento con la eficacia de los procesos de información y con las capacidades de la organización.

Estos elementos estructurales de resultados son establecidos por las firmas influenciadas, en gran parte, por factores de contexto tales como: el entorno organizativo, el tamaño de la firma, la cultura dominante y la tecnología (Daft, 2000). Además, la capacidad de aprendizaje organizativo implica incluir elementos cualitativos con tanta importancia relativa como los factores de contexto y las dimensiones de la estructura organizativa.

Entendemos, por tanto, que esta capacidad organizativa tiene connotaciones importantes desde la perspectiva de la competitividad de la organización. La única forma de que una empresa pueda ajustarse de manera rápida a las demandas cambiantes del mercado, es que cuente con una capacidad de aprender superior a las demás organizaciones.

En tanto, este estudio se desarrolla bajo la perspectiva normativa. En efecto, entendemos que el aprendizaje organizativo se genera a partir de la capacidad de la organización, para aplicar las adecuadas prácticas empresariales de gestión, estructuras y rutinas que faciliten y alienten el aprendizaje. Por tanto, toda organización que aprende debe destacar en estos aspectos.

En su mayor parte, los teóricos desarrollan el concepto de capacidad de aprendizaje organizativo sobre la base de uno de los tres enfoques mencionados: el normativo, el de desarrollo y el de capacidad. Sus diversas contribuciones van dando cuerpo a una teoría que, si bien es abundante, aún no converge con claridad en la aceptación amplia y generalizada de conceptos y principios.

Leonard-Barton (1992), Garvin (1993), Popper and Lipshitz (1998), Goh (1998) y Bhatnagar (2006) son algunos de los teóricos que han definido la capacidad de aprendizaje desde una perspectiva normativa. Esto es, como la capacidad de la organización para aplicar las prácticas de gestión, estructuras y procedimientos que faciliten y alienten el aprendizaje.

Huber (1991) define la capacidad de aprendizaje organizativo como la capacidad de una organización para aprender en cualquiera de sus formas, a través de procesar conocimiento. Es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar conocimiento para modificar el comportamiento y reflejar la nueva situación cognoscitiva con el objeto de mejorar el funcionamiento de la firma.

En la misma línea Dibella et al. (1996), establece que la capacidad de aprendizaje son los procesos y las estructuras formales e informales que permiten la adquisición, distribución y utilización de conocimientos teóricos y prácticos.

---

Shukla (1997) ofrece una perspectiva teórica al definir la capacidad de aprendizaje organizativo como la capacidad de auto-reflexión y planificación, de exploración del entorno, de difundir y compartir la información y de actuar y experimentar.

Para Goh y Richards (1997: 577) la capacidad de aprendizaje organizativo son las “características o factores organizativos y de gestión que facilitan a la organización el proceso de aprendizaje o que permiten a una organización aprender”.

A su vez Jerez et al. (2005: 716) conceptualizan el aprendizaje organizativo como una capacidad de la organización para procesar conocimiento, en otras palabras, para crear, adquirir, transferir, integrar conocimiento y para modificar su comportamiento de modo que refleje la nueva situación cognitiva, con vista a mejorar sus resultados.

En resumen, una primera definición de la *capacidad de aprendizaje organizativo*, es describirla como la capacidad de una organización de procesar el conocimiento (crearlo, adquirirlo, transferirlo e integrarlo), con el fin de modificar su comportamiento.

Una segunda, es definir la *capacidad de aprendizaje organizativo* como la capacidad de una organización de ajustar sus teorías, adoptadas o explícitas y su teoría en uso, modificando sus estructuras cognitivas subyacentes que gobiernan sus comportamientos en la búsqueda de mejora de resultados.

De acuerdo con lo expuesto previamente, surge una tercera definición de la capacidad de aprendizaje de la organización: la de combinar sus competencias y habilidades con los recursos disponibles para generar aprendizaje organizativo estratégico.

#### *Nuestro concepto de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo*

El aprendizaje ha sido considerado, desde una perspectiva estratégica, como una fuente de heterogeneidad entre las organizaciones, así como una base para una posible ventaja competitiva (Grant, 1996; Lei et al., 1996, 1999). Desde este último enfoque surge el concepto de organización que aprende, lo que implica un cambio en la forma tradicional de tratar con la gestión empresarial (Jerez et al., 2005a).

El aprendizaje de la firma, tal como mencionamos antes en este mismo documento, se conceptualiza como la capacidad de ésta para procesar el conocimiento de tal forma de mejorar su desempeño. Este proceso debe ser liderado por la alta dirección (Stata, 1989; Garvin, 1993) implicando a las personas y creando en ellas una visión compartida, de tal manera que sus acciones individuales contribuyan efectivamente al aprendizaje de la firma (Jerez et al., 2005a).

En la medida que la alta dirección cumpla con estos requerimientos la firma estará en condiciones para generar innovación y flexibilidad, elementos importantes en las actuales condiciones del entorno competitivo que enfrentan las empresas y que demanda de la firma una mentalidad abierta para aprovechar las oportunidades que se le presentan. Esto impone en la firma la idea de cuestionar las actuales reglas del mercado a fin de modificarlas, pues la adaptación a ellas no es la mejor respuesta si desea mejorar su posición competitiva (Hedberg, 1981; McGill y Slocum, 1993).

Para la efectividad del proceso, la firma debe desarrollar su base de conocimiento colectivo, con independencia de los individuos que la forman, mediante la generación de dispositivos para la transferencia del conocimiento individual entre sus miembros y su integración en las rutinas organizativas a fin de garantizar su aprendizaje continuo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Por tanto, la capacidad de aprendizaje organizativo la entenderemos como: la integración dinámica del compromiso de la alta dirección con el proceso de aprendizaje organizativo, la apertura y la experimentación para la innovación y búsqueda de oportunidades, el pensamiento sistémico para generar en los miembros de la organización un propósito común, y la transferencia e integración de conocimiento para mejorar los resultados de la firma.

#### *Medida de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo*

Numerosos autores han trabajado y elaborado instrumentos para medir la capacidad de aprendizaje de la firma (cuadro 1.1). En su mayor parte, éstos se han orientado hacia la medición de la capacidad de aprendizaje, como un concepto bajo el marco teórico que proporciona la *organización que aprende*.

*Cuadro 1.1: Medida de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo*

Instrumentos en la Teoría de Aprendizaje Organizativo		Objetivo	Marco Conceptual
		o	1
Goh and Richards (1997)	Estudio de Escala de Aprendizaje Organizativo: administrado a 632 personas de 4 organizaciones	Capacidad	Organización que aprende
Hult and Ferrell (1997)	La Escala de Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) (23 ítems): administrado a 179 ejecutivos en 167 empresas. Énfasis en la adquisición. La capacidad de organización de aprendizaje	Capacidad	Organización que aprende
Pedler, Burgoyne and Boydell (1997)	Cuestionario Organización que Aprende: Destinados para las auditorías.	Capacidad	Organización que aprende
Tannenbaum (1997)	Encuesta sobre el entorno de aprendizaje: se administra a 500 personas en 7 organizaciones.	Capacidad	Visión individual
Hult (1998)	La Escala de Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) (17 ítems): administrado a 179 ejecutivos en 167 empresas. Énfasis en las fuentes del proceso.	Capacidad	Organización que aprende
Hurley and Hult (1998)	Aprendizaje y desarrollo: se administra a 9.648 empleados de 56 organizaciones.	Capacidad	Visión individual
Edmonson (1999)	Comportamiento de Equipo de Aprendizaje: administrado a 51 equipos de trabajo en una empresa.	Capacidad	Visión individual
Ramus and Steger (2000)	Comportamiento anclado, escala de calificación de la conducta de supervisión basado en comportamientos de "la organización de	Capacidad	Organización que aprende

	aprendizaje"		
Hult, Hurley, Giunipero and Nichols (2000)	La Capacidad de Aprendizaje Organizativo Escala (OLC) (17 ítems): administrado a 355 ejecutivos de unidades de negocios en 200 empresas. Énfasis en la adquisición.	Capacidad	Organización que aprende
Watkins and Marsick (1993, 2003)	Dimensiones de la Organización de Aprendizaje Cuestionario (DLOQ): administrada a 191 directores y desarrolladores de recursos humanos de diferentes organizaciones.	Capacidad	Organización que aprende
Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente and Valle-Cabrera (2005)	Escala de Aprendizaje organizativo (16 ítems) agrupados en cuatro dimensiones: Compromiso alta dirección, perspectiva sistémica, apertura y experimentación, transferencia e integración del conocimiento. Administrado a 111 empresas españolas de la industria química.	Capacidad	Organización que aprende
Chiva, R., Alegre, J. y Lapidra, R. (2006).	Escala de Capacidad de aprendizaje organizativo (OLC) (14 ítems) agrupados en 5 dimensiones: experimentación, asumir riesgos, Interacción con ambiente externo, Dialogo, y Participación en toma de decisiones. Aplicada a 157 trabajadores de 8 compañías del sector de cerámicas de España.	Capacidad	Organización que aprende
Aramburu, Saenz y Rivera (2007)	Relaciones entre diferentes elementos del <i>sistema de administración</i> con la capacidad de aprendizaje organizativo. Cuestionario agrupado en 6 variables, respondido por CEO's de 200 compañías de distintos sectores manufactureros del país Vasco, España.	Capacidad	Organización que aprende

Fuente: Adaptado de Chiva, Alegre y Lapidra (2006)

La búsqueda de una medida se basa en que, si el aprendizaje de la organización “es realmente un producto de aprendizajes individuales y grupales para lograr las metas y la visión de la organización, ciertas prácticas de gestión y condiciones internas pueden ayudar u obstaculizar este proceso” (Goh, 2003: 217).

De la revisión de la literatura se destacan dos hechos importantes. Por una parte, el intento de elaborar un instrumento capaz de reutilizarse en múltiples universos de estudio, entiéndanse distintos entornos organizativos y empresariales y, por otro lado, reducir el número de variables incluidas en los instrumentos diseñados, de tal manera que se facilite su análisis.

De tal modo que encontramos instrumentos o escalas de medición que utilizan entre 16 y 23 variables para medir la capacidad de aprendizaje (cuadro 1.2). Independientemente del número de variables, de este análisis se puede apreciar que no existe una amplia aceptación teórica de las variables que describen la capacidad de aprendizaje organizativo.

La mayor parte de los constructos teóricos de medición de la capacidad de aprendizaje tienen como marco conceptual la organización que aprende. Es a partir de este concepto que surge la necesidad de monitorear y medir la capacidad de la empresa para aprender.

El cuadro 1.6 muestra un resumen de las dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo propuestas por distintos autores. La mayor parte de los autores incluidos en este cuadro utilizan estas dimensiones para construir los instrumentos que posteriormente utilizan en sus investigaciones.

En el mismo cuadro, se observa que existe una convergencia teórica entre los distintos autores al señalar que una dimensión importante relacionada con el aprendizaje y, por tanto, con la capacidad de aprendizaje de la firma es la experimentación.

En su mayor parte, las dimensiones abarcan los siguientes tópicos:

- a) Participación de la alta dirección en distintos grados en el aprendizaje organizativo (Nevis et al., 1995; Morgan, Katsikeas, Appiah-Adu, 1998; Goh, 1998, 2003; Jerez et al., 2005; Lopez, Campbell, y Jennings, 2008; Lin, 2008).
- b) Importancia de la base de conocimiento organizativo y su utilización en el aprendizaje organizativo (Garvin, 1993; Goh, 1998, 2003; Jerez et al., 2005; Chen, 2005; Lin, 2008).
- c) Disposición de una visión sistémica que integre los esfuerzos de las personas y unidades organizativas (Garvin, 1993; Nevis et al., 1995; Hult & Ferrell, 1997; Goh, 1998, 2003; Jerez et al., 2005; Lopez, Campbell, y Jennings, 2008; Lin, 2008).
- d) Importancia de la experimentación organizativa para generar aprendizaje a todo nivel (Garvin, 1993; Nevis et al., 1995; Goh, 1998, 2003; Jerez et al., 2005; Chen, 2005; Chiva et al., 2007).

*Cuadro 1.2: Dimensiones de la capacidad de aprendizaje organizativo*

<b>Autor (es)</b>	<b>Dimensiones</b>
Garvin (1993)	Resolución sistémica de problemas, experimentación, aprender de experiencias pasadas, aprender de otros, transferir conocimientos.
Nevis et al. (1995)	Necesidad de análisis, laguna de rendimiento, preocupación por la medida, orientación a la experimentación, clima de apertura, educación continua, variedad operativa, múltiples participantes, liderazgo involucrado y perspectiva de sistema.
Hult & Ferrell (1997)	Orientación de equipo, orientación de sistema, orientación al aprendizaje y orientación a la memoria.
Morgan et al. (1998)	Capacidad de gestión, procesos de desarrollo estratégico, mecanismos de coordinación, flexibilidad operativa y conciencia estratégica.
Goh (1998, 2003)	Claridad de misión y visión, compromiso con el liderazgo y empoderamiento, experimentación y recompensas, transferencia efectiva de conocimiento, equipos de trabajo

	y resolución de problemas en grupo.
Jerez et al. (2005)	Compromiso directivo, perspectiva de sistema, apertura y experimentación, transferencia e integración de conocimientos.
Chen (2005)	Descubriendo, innovando, seleccionando, ejecutando, transfiriendo, reflejando, adquiriendo conocimientos del medio, contribuyendo conocimientos al medio, creando memoria organizativa.
Blanco (2006)	Experimentación, benchmarking, difusión del conocimiento, retención del conocimiento, actitud ante los errores, dominio de factores clave del éxito, actualización, capacitación y estimulación.
Solf (2007)	Crear oportunidades de aprendizaje continuo, promover la indagación y el diálogo, animar la colaboración y aprendizaje de equipo, crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje, empoderar a la gente hacia una visión colectiva, conectar a la organización con su medio ambiente, proporcionar liderazgo estratégico para el aprendizaje.
Chiva et al. (2007)	Experimentación, asunción de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo, toma de decisiones participativa.
Garzón & Fisher (2008)	Competencias, comunidades de práctica, comunidades de compromiso, comunidades de aprendizaje, memoria organizativa.
López et al. (2008)	Compromiso con el aprendizaje, mentalidad aperturista, visión compartida.
Lin (2008)	Compromiso de gestión, orientación de sistema, adquisición de conocimientos y difusión de conocimientos.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con Jerez et al. (2005), el desarrollo eficaz de la capacidad de aprendizaje organizativo, requiere cuatro condiciones: una alta dirección comprometida con el proceso, una conciencia colectiva [visión compartida], desarrollo de una base de conocimiento organizativo y aprendizaje generativo más que adaptativo.

- a. La alta dirección de la firma debe promover y proporcionar el ambiente decisivo, para así generar aprendizaje organizativo. Es decir, contraer un *compromiso* de la *alta dirección* con el aprendizaje de la organización (Stata, 1989; Garvin, 1993).
- b. También requiere la existencia de una *conciencia colectiva*<sup>2</sup> que permita que la firma sea considerada como sistema, en el cual cada elemento deba hacer su propia contribución para obtener un resultado satisfactorio (De Geus, 1988; Senge, 1990).
- c. Se necesita desarrollar el conocimiento organizativo, basado en la transferencia y la integración del conocimiento adquirido individualmente (Nonaka y Takeuchi, 1995), creando una recopilación del conocimiento organizativo, empapado en las



---

rutinas y los procesos del trabajo en sí. Es esencial para garantizar el aprendizaje organizativo continuo, independientemente de los individuos que forman parte de ella (Daft y Weick, 1984).

- d. La firma debe ir más allá del aprendizaje adaptativo y concentrarse en el nivel de aprendizaje necesario que genere mayor fuerza al sistema organizativo y, en caso de ser necesario, realizar cambios en la búsqueda de alternativas más innovadoras y flexibles. En definitiva, tender hacia el aprendizaje generativo (Senge, 1990; McGill et al., 1992). Aprender esto requiere de mucha experimentación y de una mentalidad abierta hacia las nuevas ideas (Leonard y Barton, 1992).

## EL CONSTRUCTO DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

A partir del trabajo de diversos autores, tales como Huber (1991), Jerez, Céspedes y Valle, (2005); Garvin (1993); Kolb (1984); Argyris (1977), entre otros, se desarrolla la propuesta de constructo de la capacidad de aprendizaje organizativo.

Slater y Narver (1994) y, por otra parte, Jerez et al., (2005) coinciden en que el aprendizaje organizativo es un constructo multidimensional latente, ya que es posible establecer su completa significación, bajo las múltiples dimensiones que van convergiendo hacia su verdadero significado. Por tanto, si una organización puede mostrar un alto nivel en cada una de las siguientes dimensiones, ésta puede sostener que su capacidad de aprendizaje también es alta.

Las cuatro dimensiones para definir la capacidad de aprendizaje organizativo, son: compromiso de la dirección, perspectiva sistémica, apertura y experimentación, y transferencia e integración de conocimiento (Jerez et al., 2005).

### COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La alta dirección se entiende como el conjunto de directivos, que tienen la responsabilidad de la administración de una firma y corresponde a aquellos que, por la posición en la estructura orgánica, toman decisiones fundamentales para el negocio, y que afectan la relación de la empresa con el mercado que previamente se ha decidido atender.

La alta dirección debe reconocer la importancia de esforzarse por desarrollar una cultura - es la base de este constructo o escala de medición- que promueva la adquisición, creación y transferencia de conocimiento como valor fundamental. De esta manera, la alta dirección reconoce la importancia del aprendizaje en la empresa. (Stata, 1989; McGill, Slocum y Lei, 1992; Garvin, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Para la materialización de esto último, la alta dirección podría articular una estrategia de aprendizaje, haciendo de ésta un elemento central visible y una valiosa herramienta con una influencia sobre la obtención de resultados de largo plazo (Ulrich, Jick y Von Glinow, 1993; Slocum, McGill y Lei, 1994; Nevis, DiBella y Gould, 1995; Hult y Ferrel, 1997).

Asimismo, la alta dirección debe asegurar que los empleados de la firma entiendan la importancia del aprendizaje y lleguen a involucrarse en sus logros, considerando a estos una parte activa en el éxito de la firma (Senge, 1990; Slater y Narver, 1995; Spender, 1996; Williams, 2001).

---

Finalmente, la alta dirección podría conducir el proceso de cambio, asumiendo la responsabilidad para crear una organización que sea capaz de regenerarse a sí misma para abordar los nuevos desafíos (Lei, Slocum y Pitts, 1999). La alta dirección podría eliminar viejas creencias y modelos mentales que puedan haber ayudado a interpretar la realidad en el pasado, pero ahora pueden ser vistos como un obstáculo. Ellos pueden contribuir a perpetuar asunciones que no corresponden a la situación actual (DeGeus, 1998; McGill y Slocum, 1993; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

### PERSPECTIVA SISTÉMICA

La perspectiva sistémica exige atraer a los miembros de la organización a una visión de conjunto, congregarlos en torno a una identidad común (Senge, 1990; Sinkula, 1994). Los individuos, departamentos, y áreas de la firma deberían tener una visión clara de los objetivos de la organización además de comprender cómo ellos pueden ayudar en su desarrollo (Hult y Ferrel, 1997; Lei et al., 1999).

La organización puede ser considerada como un sistema que está hecho de diferentes partes. Cada una con sus propias funciones, pero actuando de manera coordinada (Stata, 1989; Leonard-Barton, 1992; Kofman y Senge, 1993; Nevis et al., 1995). Visualizando a la firma como un sistema, implícitamente involucra el reconocimiento de la importancia de las relaciones basadas en el intercambio de información y servicios (Ulrich et al., 1993), y el desarrollo de modelos mentales compartidos (Senge, 1990; Kim, 1993; Miller, 1996).

Como el aprendizaje organizativo implica conocimiento compartido, percepciones, y creencias, éstas serán realizadas por la existencia de un lenguaje común y una acción conjunta de todos los individuos involucrados en el proceso. Así, se favorece la integración de conocimiento - un aspecto crucial en el desarrollo del aprendizaje organizativo (Grant, 1996). De esta forma, el aprendizaje organizativo va más allá del aprendizaje individual de los empleados y toma una naturaleza colectiva (McGill et al., 1992).

### APERTURA Y EXPERIMENTACIÓN

El concepto de *apertura*, hace referencia a la capacidad de un grupo de mantener un elevado nivel de apertura frente a distintos puntos de vista, permitiendo un análisis crítico y objetivo de cada uno de ellos.

A su vez, la *experimentación* consiste en el estudio de un fenómeno, reproducido generalmente en un laboratorio, en las condiciones particulares que interesan, eliminando o introduciendo aquellas variables que puedan influir en él. Se entiende por variable, todo aquello que pueda causar cambios en los resultados de un experimento y se distingue entre variable independiente, dependiente y controlada.

Integrando estos dos conceptos, de apertura y experimentación, se hace referencia a la capacidad a nivel organizativo de aceptar las nuevas ideas y nuevos planteamientos, pero además tener la disposición y capacidad de experimentar con estas nuevas ideas y nuevos planteamientos, en las rutinas y procedimientos organizativos. La experimentación es una fuente importante para el aprendizaje organizativo y la apertura es una condición importante para que la experimentación ocurra.

Nuestra unidad de análisis es el aprendizaje generativo o de bucle doble, el cual requiere un clima de apertura que, facilite la llegada de ideas y puntos de vista nuevos, sean estos

---

provenientes de fuentes internas o externas. Permitiendo que el conocimiento individual sea constantemente renovado, ampliado y mejorado (Senge, 1990; Leonard-Barton, 1992; Slocum et al, 1994; Sinkula, 1994).

Para crear un clima de apertura, se necesita un compromiso previo hacia la diversidad cultural y funcional. Como también una disposición para aceptar todo tipo de opiniones y experiencias para aprender de ellas. Evitando las actitudes egocéntricas de considerar nuestros propios valores, creencias y experiencias para mostrarse superior al resto (McGill et al., 1992; McGill y Slocum, 1993; Nevis et al, 1995).

La apertura a nuevas ideas que vienen desde dentro de la organización o desde fuera de esta, favorece la experimentación - un aspecto esencial para el aprendizaje generativo- ya que esto implica la búsqueda de soluciones flexibles a los problemas actuales y futuros, basados en los posibles usos de diferentes métodos y procedimientos (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993).

La experimentación requiere una cultura que promueva la creatividad, una capacidad empresarial y la disposición para asumir riesgos controlados. Apoyando la idea de que uno puede aprender de sus propios errores (Slocum et al., 1994; Slater y Narver, 1995; Naman y Slevin, 1993).

## TRANSFERENCIA E INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO

Una dimensión importante para el aprendizaje colectivo es la capacidad de transferir los conocimientos, individuales y colectivos, a través de toda la estructura, es decir movilizar los conocimientos a todos los niveles organizativos. No obstante, esta transferencia no es una condición suficiente, pues además es necesario que la organización tenga la capacidad para integrar dichos conocimientos en sus rutinas y procedimientos. Es decir, que la firma tenga la capacidad de beneficiarse de los actuales y nuevos conocimientos, para obtener mejores resultados. Estos dos procesos están fuertemente vinculados, ocurren simultáneamente más que sucesivamente: transferencia interna e integración del conocimiento.

Su eficacia descansa sobre la existencia previa de la capacidad de absorción. Ésta hace referencia a la habilidad de una empresa de identificar, asimilar y explotar conocimiento proveniente de fuentes externas (Cohen y Levinthal, 1990). Implicando la carencia de barreras internas que impiden la transferencia de las mejores prácticas dentro de la firma (Szulanski, 1996).

La transferencia implica la separación interna del conocimiento adquirido a un nivel individual, principalmente a través de conversaciones e interacción entre los individuos (Brown y Duguid, 1991; Kofman y Senge, 1993; Nicolini y Mezner, 1995). En otras palabras, mediante comunicaciones fluidas, diálogo y debates. La comunicación fluida confía principalmente en la existencia de sistemas de información ágiles, que garanticen la exactitud y la disponibilidad de la información (McGill y Slocum, 1993).

La comunicación se concibe como un elemento fundamental para permitir la acción coordinada de los miembros de una organización. Además, ha sido resaltada la función de la comunicación y del diálogo como proceso articulador de la interpretación colectiva y, como consecuencia, del aprendizaje colectivo (Brown y Duguid, 1991). Con respecto a los diálogos y debates, trabajo en equipo y reuniones personales pueden ser una tribuna ideal en la cual se compartan ideas abiertamente (Stata, 1989; Garvin, 1993; Nonaka, 1994; Slater y Narver, 1995; Lei et al., 1999).

---

Isaacs (1993), propone que no sólo los aspectos estructurales de la comunicación determinarán su eficacia. Sino que la eficacia de una conversación en el desarrollo de un significado compartido depende también del estilo empleado. Isaacs sugiere que el diálogo es una disciplina del pensamiento y la indagación colectiva es un proceso para transformar la calidad del pensamiento, que reside tras una conversación. Un grupo puede evolucionar hacia comprensiones compartidas, nuevas y más profundas mediante el diálogo. Este entendimiento compartido permite, a aquellos que han participado, el hacer ajustes mutuos en sus acciones.

En este sentido, un aporte importante es el entregado por los autores Luft y Ingham (1955), quienes mediante su propuesta de la ventana de Johari<sup>3</sup>, establecen que la intimidad que surge en un grupo de personas que trabajen juntas o cercanas entre sí, es un factor importante para la comunicación efectiva. Esta intimidad se desarrolla ampliando la transferencia de información entre las personas, para que éstas finalmente ajusten su comportamiento a este nuevo conocimiento.

Este proceso se puede dar de forma consciente o inconsciente, por tanto, las personas están permanentemente comunicando, luego resulta esencial para la propia firma intervenir en este proceso para que el nivel de transferencia consciente aumente. Las acciones organizativas que apunten a este objetivo, incluye, entre otras, introducir el concepto de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo en el desarrollo del aprendizaje organizativo es frecuentemente destacado en la literatura, con particular énfasis sobre los equipos multidisciplinarios y multifuncionales (DiBella, Nevis y Gould, 1996; Snell, Youndt y Wright, 1996; Garvin, 1993, Ulrich et al., 1993; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). El aprendizaje del equipo se ubica sobre el individual, permitiendo la transferencia, interpretación e integración del conocimiento adquirido individualmente (Senge, 1990; Hult y Ferrel, 1997).

Esta integración constituye una guía a la creación de un cuerpo colectivo de conocimiento, incorporando en la cultura organizativo procesos de trabajo y la permanencia de elementos que forman la memoria organizativa (Huber, 1991; Walsh y Ungson, 1991). Así, el conocimiento puede ser posteriormente repuesto y aplicado a diferentes situaciones, garantizando el aprendizaje constante a pesar de la natural rotación de sus miembros (Levitt y March, 1998; Simón, 1991).

## RELACIÓN DIMENSIONES CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Aunque las cuatro dimensiones identificadas son diferentes, éstas están relacionadas entre sí. Así, la consideración ya mencionada de que el aprendizaje organizativo es un proceso dinámico revela la interacción existente entre el *compromiso de la alta dirección*, la *apertura y experimentación*, la *transferencia e integración del conocimiento* y la *memoria organizativa*.

### *Apertura y Experimentación y Transferencia e Integración*

La alta dirección debe comprometerse con el aprendizaje organizativo, creando un ambiente de confianza, que facilite la aceptación de las nuevas ideas y la obtención del conocimiento por medio de la experiencia, para luego transferirlo a los individuos y grupos que lo necesiten, obteniendo como resultado la integración del conocimiento en toda la organización. Para

---

asegurar el desarrollo eficaz del aprendizaje organizativo, el conocimiento adquirido y creado a un nivel individual, tiene que ser transferido e integrado en la organización (Huber, 1991).

#### *Compromiso de Alta dirección y las otras dimensiones*

La cultura organizativa desempeña un papel importante en esto y su desarrollo dependerá de la ayuda y apoyo de la alta dirección. Si la alta dirección no tiene un compromiso real y no dirige de cerca el proceso del aprendizaje en la firma, los resultados no contribuirán a la formación de una ventaja competitiva. Por el contrario, cuando la alta dirección se involucra en este complejo proceso, los resultados son beneficiosos para la organización. La cultura entendida como la institucionalización de los valores organizativos es determinante en las decisiones que los miembros tomen en el desempeño de su cargo.

#### *Perspectiva Sistémica y las otras dimensiones*

Que la integración del conocimiento sea exitosa, como Grant (1996) precisa, depende de la presencia de un lenguaje común y una visión compartida de los miembros de toda la organización. En definitiva, los esfuerzos aislados por aprender, podrían ser contraproducentes. Por eso, la literatura define el aprendizaje organizativo como un *proceso colectivo, dinámico, complejo y multidimensional*. En efecto, el conocimiento creado, transferido e integrado dentro de la organización, al ser interiorizado por los individuos y desde aquí en los grupos de la firma, pasa a formar parte de la memoria organizativa. Apreciándose en este proceso la relación que existe entre las cuatro dimensiones de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Estas cuatro dimensiones analizadas anteriormente, acentúan la importancia de la participación de los trabajadores, el trabajo en equipo, la cooperación y la implicación. Estos elementos se pueden relacionar con la ventaja competitiva, si existe un ambiente de apertura en la organización (Mayer, Davis y Schirman, 1995; McAllister, 1995).

### RESUMEN CONSTRUCTO DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Finalmente, las dimensiones que representan las condiciones necesarias para que una organización aprenda se muestran en la figura 1.1. Esta resume los diferentes elementos que explican estas dimensiones y que, a manera de síntesis, soportan cada dimensión de un modelo de medida de la capacidad de aprendizaje organizativo.

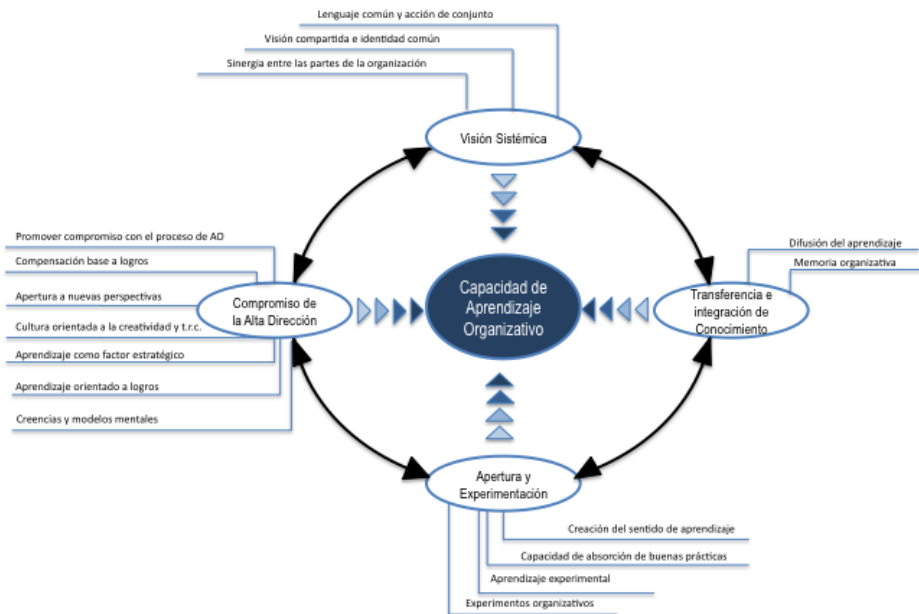


Figura 1.1: Constructo de la Capacidad de Aprendizaje Organizativo

Fuente: Elaboración propia

Las variables y sub variables del constructo, que se representan en la figura 1.1. mediante una relación de interdependencia, pueden ser medidas mediante técnicas multivariantes.

## CONCLUSIONES

En la literatura revisada con respecto al aprendizaje organizativo, observamos que, si bien no existe un acuerdo teórico acerca de su significado y el alcance de este concepto, éste se presenta como un fenómeno complejo y multidimensional. Es complejo, porque los factores intervinientes y los resultados pueden ser muy variados y dispersos, así como ser muy simples y específicos. Es multidimensional, porque los factores y condiciones que lo soportan y favorecen están relacionados entre sí, en múltiples combinaciones, que resultan en diversas variables latentes.

El aprendizaje organizativo puede ser enfocado desde tres puntos de vista: el aprendizaje como cambio organizativo, el aprendizaje como conocimiento y el aprendizaje desde ambas perspectivas.

En nuestro estudio, consideramos el aprendizaje organizativo desde la perspectiva del conocimiento. Luego entendemos el aprendizaje organizativo como la habilidad para crear, adquirir, transmitir, retener o usar el conocimiento organizativo. En este sentido, el aprendizaje organizativo resulta en la generación de una base de conocimiento de la firma, que puede ser utilizado y mejorado por los miembros de la organización con vista a incrementar sus resultados.

Una característica del aprendizaje organizativo es que es un proceso cíclico cuya contribución más importante para la firma es el de generar cambios a nivel cognitivo y conductual.

A su vez, la capacidad de aprendizaje organizativo la entenderemos como: la integración dinámica del compromiso de la alta dirección con el proceso de aprendizaje organizativo, la

---

apertura y la experimentación para la innovación y búsqueda de oportunidades, el pensamiento sistémico para generar en los miembros de la organización un propósito común, y la transferencia e integración de conocimiento para mejorar el desempeño de la firma. Estas cuatro condiciones que favorecen el aprendizaje organizativo, conjuntamente con los procesos que los desarrollan, determinan el éxito del aprendizaje de la firma.

Este aprendizaje de la firma, de acuerdo con Ulrich y Smallwood (2004), constituye un poderoso factor para obtener y, sobre todo, mantener una ventaja competitiva. En efecto, para estos autores el aprendizaje, entendido como generar y generalizar ideas con impacto, es una de las once capacidades<sup>4</sup> organizativas que contribuyen a generar valor intangible para la firma.

Por otra parte, siguiendo a Daft (2000) son tres las formas tradicionales de obtener una ventaja competitiva, a saber: la capacidad financiera, la capacidad de ventas y la capacidad tecnológica. No obstante, dichas capacidades tradicionales requieren ahora de una capacidad de aprendizaje organizativo. Es, precisamente, el componente de aprendizaje de la ventaja competitiva que se refiere a la capacidad de llevar las habilidades financieras, de mercadotecnia y tecnológicas a un nivel superior.

Para Daft este nivel superior implica conducir a las personas a abandonar los paradigmas actuales de gestión y desempeño, para que se comprometan a una activa solución de problemas que ayude al cambio en la organización, de tal forma que mientras más se aumente la capacidad de aprendizaje organizativo, más adaptable y exitosa será la firma.

Por otra parte, la capacidad de aprendizaje organizativo no se refiere a aprender los principios de contabilidad o ventas, sino más bien significa elevar la capacidad de la organización y de cada persona para hacer cosas que antes no podían hacer. Este es un conocimiento adquirido no sólo de libros de texto o de experiencias previas, sino de participar activamente de una acción experimental y de practicar en el uso independiente del método de prueba y error.

Aunque la organización que aprende no puede definirse con precisión, la revolución más reciente de este tipo de organización es que los empleados contribuyen a la dirección estratégica en una medida que no se había logrado antes. El personal de la firma identifica necesidades, de modo tal que la estrategia surge de las actividades acumuladas de los equipos de empleados que atienden a los clientes (Daft, 2000).

La organización que aprende se asemeja a una red, ya que diferentes partes de ésta se están adaptando y cambiando de manera independiente, al mismo tiempo que están contribuyendo activamente con este proceso al cumplimiento de la misión de la firma.

---

## NOTAS DEL AUTOR

(1) El concepto de insight, de acuerdo con Swieringa y Wierdsma (1995, 13), se refiere “a los más o menos refinados y explícitamente confiables argumentos lógicos, teorías, conceptos y opiniones acerca de las compras, las ventas y la producción, de la toma de decisiones y la comunicación, del presupuesto y la administración”. Representa, por lo tanto, lo que se sabe y se entiende. Y constituye, en definitiva, un conocimiento profundo acerca de las cosas.

(2) Para Emile Durkheim la conciencia colectiva es el conocimiento que tiene la masa humana o colectividad de su poder. Durkheim desarrolla la hipótesis de la dualidad de la conciencia, identificando, por una parte, estados personales que se explican enteramente por la naturaleza psíquica del individuo y, por la otra, categorías de representaciones que son esencialmente colectivas y traducen ante todo estados de la colectividad que dependen de cómo ésta está constituida y organizada - su morfología, instituciones religiosas, morales, económicas, etc.

(3) El nombre JoHari proviene de una contracción de los nombres de los autores Luft y Ingham (1955): Joseph y Harry [Harrington].

(4) Ulrich y Smallwood diferencian entre la competencia y la capacidad, refiriéndose la primera a los individuos y la segunda a la organización. Las capacidades organizativas surgen de combinar (deliberadamente o no) competencias técnicas individuales con competencias sociales individuales.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahumada, L. (2001). *Teoría y Cambio en las Organizaciones*. Valparaíso.: Ed. Universitarias de Valparaíso. Chile.

Aramburu, Nekane. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio*. Universidad de Deusto. San Sebastián: Deusto.

Aramburu N., Saenz J., y Rivera,O. (2006). Organizational learning, change process, and evolution of management systems: Empirical evidence from the Basque Región. *Journal: The Learning Organization*. Volumen: 13 Número: 5 Páginas: 434-454.

Argyris, C. (1977). Argyris, Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review* 5, pp. 115–125.

Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 7 (4), 77-85.

Argyris, C. (2001). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. Vol. 2. Mexico: Oxford University Press.

Argyris C, Schön DA. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading (MA): Addison-Wesley.

Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.



- 
- Arrow, K.J. (1962). The economic consequences of learning by doing, *Review of economic studies*, 29:153-176 (1962).
- Baets, W. (1998). *Organizational Learning and knowledge technologies in a dynamic environment*. Kluwer Academics Publishers.
- Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books. Papers Conscious purpose Vrs. nature, y Social planning and the effects of Deutero-Learning.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books.
- Bhatnagar, J. (2006), "Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage", *The Learning Organization*, vol. 13, no. 5, pp. 416.
- Bonache, J., y Cabrera, A. (2002). *Dirección Estratégica de Personas: Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Boulding, K. (1956). General Systems Theory. *The Skeleton of Science Management Science*, 2, 3 (Apr. 1956) pp.197-208.
- Brown JS, Duguid P. (1991) Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: Cohen M, Sproull LS, editors. *Organizational learning*. London: Sage; p. 40–57.
- Cardona, J., y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*. Julio-Diciembre. Vol. 19. Nro. 032. Pontificia Universidad Javeriana. Bogota, Colombia, p.11-43.
- Cangelosi VE, Dill WR. (1965). Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*;10:175–203.
- Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. Vol. 28 No. 3/4, pp. 224-242.
- Chen, G. (2005). Management practices and tools for enhancing organizational learning capability. *SAM Advanced Management Journal*, p. 4-35.
- Cohen WM, Levinthal DA. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*; Vol.35 nº 1, p. 128–52.
- Cook, S.D.N. y Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, 373-94.
- Crossan M, Lane HW, White RE. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academic Management Review*;24(3):522–37.
- Cyert R, March J. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Daft RL, Weick KE. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academic Management Review*;9(2):284–95.
- Daft, R. (2000). *Teoría de la Organización*. Ed. Thomson. México.

- 
- De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, p. 70-74.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C., y Gould, J.M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*. Mayo, 33 (3), pp. 361-379.
- Dixon, Nancy. (1994). *The Organizational Learning Cycle*. Mc Graw Hill.
- Dogson, M. (1993). Organizational Learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 3 (3), 243-254.
- Duncan, R. and A. Weiss. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior* 1: 75-123.
- Drucker, P. (1996). *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fiol CM, Lyles MA. (1985) Organizational learning. *Academic Management Review*; 10(4):803–13.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Garrat, B. (1987). *The Learning Organization and need for directors who think*. G. P. Limited, Ed. Gran Bretaña: Billings, Workcenter.
- Garzón M.A., y A.L. Fisher, (2008). Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión*, julio, 024, Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia, pp 195-224.
- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization: the strategic building-blocks. *SAM Advanced Management Journal*. pp. 15-22.
- Goh, S.C. (2003). Improving organizational learning capability: lessons from two case studies. *The learning organization*. Vol. 10. N° 4. pp. 216-227.
- Goh, S.C. and Richards, G.R. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, Vol. 15 No. 5.
- González, M. (1999): *La evaluación del aprendizaje en la enseñanza universitaria*. CEPES. Universidad de La Habana.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organizational Science Journal*;7(4):375–87.
- Hedberg B. (1981). How organizations learn and unlearn. In: Nystrom PC, Starbuck WH, editors. *Handbook of organizational design*, 1. New York: Oxford Univ. Press; p. 3–27.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organizations Science*, 2 (organizational learning), 88-115.
- Hult GT, Ferrell OC. (1997). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal Business Review*; 40:97–111.
- Isaacs, W. (1993), “Dialogue, collective thinking, and organizational learning”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 2, pp. 24-39.

- 
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005), Organizational learning capability: a proposal of measurement, *Journal of Business Research*, vol. 58, no. 6, pp. 715.
- Johansen, Oscar. (1991). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Mexico. Ed. Limusa, p. 167
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. Vol. 34 No. 1, pp. 37-50.
- Kofman F, y Senge PM. (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamic*; 22(2):4-24.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kululanga, G.K., Edum-Fotwe, F.T. y McCaffer, R. (2001). Measuring construction contractor's organizational learning. *Building Research & Information Journal*. Taylor & Francis Ltd. Vol. 29 (1), p. 21-29.
- Lin, H.F. (2008). Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*, 18 (1), 60-78.
- Lei, D., Hitt, M., y Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategy context. *Journal of Management*. 22 (4), 549-569.
- Lei D, Slocum JW, Pitts RA. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*; 24-38.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as learning laboratory. *Sloan Management Review*. Fall, pp. 23-38.
- Levitt, B. y March, J. (1988). Organizational learning. *Journal annual review of Sociology*. Vol. 14. p. 319-340.
- Lopez, R., Campbell, R., y Jennings, J. (2008). Schoolyard improvements and standardized test scores: An ecological analysis. Boston: Mauricio Gaston Institute for Latino Community Development and Public Policy. Retrieved October 12, 2010 from <http://site.www.umb.edu/gastonwebsite/articles/Lopez%20Schoolyards%202008.pdf>
- Luft, J. y Ingham, H. (1955) "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness", *Proceedings of the western training laboratory in group development*, UCLA.
- March, J.G., y J.P. Olsen. (1976). Organizational learning and the ambiguity of the past. En March, J.G., y J.P. Olsen (Eds), *Ambiguity and Choice in Organizations*, p. 54 – 68. Universitetsforlaget. Bergen. Noruega.
- Martinez, I, Ruiz M.,J., y Ruiz S., C. (2001). Aprendizaje explícito en Pymes, Congreso de la Asociación científica de Economía y Dirección de Empresas. ACEDE. Septiembre. Zaragoza. España.

- 
- Martínez y Ruiz, (2003). Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). En: Congreso nacional de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas Septiembre, 12º: Cádiz.
- Martinez, I., Ruiz M.,J., y Ruiz S., C. (2006). El aprendizaje en las organizaciones y su efecto en los resultados empresariales. XVI Congreso Nacional de ACEDE. Septiembre. Valencia. España.
- Marquardt, M. (1996). Building the learning organization. Mac Graw Hill.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academic Management Review*; 20:709–34.
- Mayo, A., & Lank, E. (1994). Las Organizaciones que Aprenden. (G. 2000, Ed.) Barcelona: Prodisa.
- McAllister DJ. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academic Management Journal*; 38:24–59.
- McGill M.E., Slocum JW. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*;67–79.
- McGill M.E., Slocum JW, Lei D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*; 21(1):5–17.
- Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of Management*, 22: 485-505.
- Morgan, R., Katsikeas, C. y Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and Organizational learning capabilities. *Journal of marketing Management*. Vol. 14, p. 353-381.
- Naman JL, Slevin DP. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test. *Strategies Management Journal*; 14(2):135–52.
- Nathan, A., Santi, D., Boeckner, A., Bontempo, F., Chasholm, B., Colbert, B., Hill, J. and Tiley, J. (1997). Organizational learning: from an entity to a process for organizational effectiveness. *The 1997 Annual*, Vol. 2, Consulting, Pfeiffer, San Diego.
- Nevis, E. D., y Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73-85.
- Nicolini D, Mezner M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*; 48(7): 727–46.
- Nonaka, I. (1988): "Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Review*, Spring, p.57-93.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka y Nishiguchi (eds). (2001). Knowledge emergence: social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation. New York: Oxford University Press.

- 
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nonaka y Teece. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. Sage publications. London.
- Pawlowsky, Peter (2001). *The Treatment of Organizational Learning in Management Science*. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Dierkes, Meinolf; Berthoin Antal, Ariane; Child, John; Nonaka, Ikujiro. Oxford University Press. Vol.1, nº 1. New York. (61-88).
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1998). *Organizational learning mechanisms: a structural*
- Popper, M. and Lipshitz, R. (1998). *Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning*. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 34 No. 2, pp. 161-79.
- Prieto, Isabel y Revilla, Elena. (2006). *Learning Capability and Business performance: a non-financial and financial assessment*. *The learning organization*. Vol. 13. Nº 2, pp. 166-185.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. Free Press.
- Robey, D., J.W. Ross y M.C. Boudreau. (2002). *Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change*. *Journal of Management Information Systems*, 19:1, pp. 17-46.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning. Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Schaff-Johnson, D.K. (1993): *Learning Organizations: Towards an Evolutionary Paradigm/Chaos Development Model*. Tesis Doctoral. Walden University. Minnesota.
- Shön, D.A. (1975). *Deutero learning in organizations: Learning for increased effectiveness*. *Organizational dynamics*. Vol.4 nº 1, pp. 2-16.
- Shrivastava P. (1983). *A typology of organizational learning systems*. *Journal Management Studies*; 20(1):8–28.
- Shukla, M. (1997), *Competing through Knowledge- Building: A Learning Organization*. Response Books. Sage Publications. New Delhi.
- Sinkula JM. (1994). *Market information processing and organizational learning*. *Journal Marketing*; 58:35–45.
- Slater SF, Narver J. (1994). *Market oriented isn't enough: build a learning organization*. *Marketing science institute report*, number 94-103, Cambridge (MA).
- Slater SF, Narver FJ. (1995). *Market orientation and the learning organization*. *Journal Marketing*; 59:63–74.
- Slocum JW, McGill M, Lei DT. (1994). *The new learning strategy: anytime, anything, anywhere*. *Organizational Dynamics*; 33–47.

- 
- Snell SA, Youndt MA, Wright PM. (1996). Establishing a framework for research in SHRM: merging resource theory and organizational learning. *Human Resource Management* 1996; 14:61–90.
- Spender JC. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategies Management Journal*; 17:45–62.
- Stata R. (1989). Organizational learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review* (Spring); 63–74.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1995). *La Organización que Aprende*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Szulanski G. (1996). Exploring internal stickiness impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategies Management Journal*; 17:27–44.
- Teece, D.J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. V. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Ulrich D, Jick T, Von Glinow MA. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*;52–66.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on Capabilities. Junio. *Harvard Business Review*.
- Walsh, J.P. y Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Acad Manage Rev* 1991; 16(1):57–91.
- Watkins, K.E. y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, Karl. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. University of Michigan. 2da. Edition. Addison-Wesley Pub. Co. pp. 294.
- Venzin, M., Von Krogh, G., y Roos, J. (1998). Future research into knowledge management, en G. Von Krogh, Roos, J. y Kleine, D. (eds), *Knowing in Firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, pp. 26-66. SAGE publications.London.
- Visser, Max. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of Management Review*. Vol. 32, n° 2, p. 659-667.
- Zander, U., y Kougut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*. V.6, n° 1, pp.76-92.