

# El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales

---

## ORGANIZATIONAL LEARNING: REFLECTIONS FROM THE APPLIED RESEARCH INTO THE GROUP OF BUSINESS STUDIES

Juan Alejandro Cortes Ramírez\*  
Julián Pérez Zapata\*\*

---

### RESUMEN

Se ha hablado y escrito con frecuencia sobre la generación de conocimiento y su gestión en las organizaciones como factor de “éxito” y competitividad en la “nueva” era del conocimiento, como si se hubiera superado la era de la información de los años 80 (Pesqueux, 2004). Sin embargo, el conocimiento sólo es posible a través del aprendizaje (Martínez Pérez, 2005), en otras palabras, primero se da en las personas el proceso de aprender, éste proceso conduce a generar conocimiento y dicho conocimiento se ve reflejado en la organización en nuevos procesos, formas de hacer las cosas, productos, tecnología, sistemas de información, etc. Una vez es posible identificar lo que se conoce, se puede gestionar el conocimiento. El presente artículo propone una reflexión en torno al proceso de Aprendizaje Organizacional a partir de la construcción teórica que lo sustenta y de la experiencia investigativa con la aplicación

### ABSTRACT

It has been written and spoken frequently about the generation of knowledge and its management in organizations as a factor of “success” and competitiveness in the “new” era of knowledge, as if it had passed the information age of the 80s (Pesqueux, 2004). However, knowledge is possible only through learning (Martínez Pérez, 2005), in other words, the learning process occurs first in people, this process leads to generate knowledge and that knowledge is reflected in the organization in new processes, ways of doing things, products, technology, information systems, etc. Once it’s possible to identify what is known, we can manage knowledge. This article proposes a reflection on the process of Organizational Learning from the theoretical construct that sustains it and investigative experience with the methodological implementation of the case study strategy in two representative organizations of Antioquia,

---

\* Administrador de Negocios, Universidad EAFIT. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Universidad EAFIT. Estudiante de Doctorado en Administración de Empresas, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España. (Actualmente). Actualmente, docente Investigador del Grupo Estudios Empresariales Categoría “A” por COLCIENCIAS, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín – Colombia.

Correo Electrónico: Juan.cortes@upb.edu.co.

\*\* Administrador de Empresas, de la Corporación Universitaria Adventista UNAC. Especialista en Gerencia con Énfasis en Mercadeo, de la Universidad Pontificia Bolivariana. Magíster en Desarrollo con Énfasis Organizacional y Gerencial, de la Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín – Colombia.

Correo Electrónico: jperez@leonisa.com

Artículo Tipo 2: de Reflexión. Según clasificación de Colciencias.

Fecha de Recepción: 15 de junio del 2007

Fecha de Aprobación: 21 de enero de 2008

metodológica de la estrategia de estudio de casos en dos organizaciones representativas de Antioquia, Colombia. Se estudia en cada uno de los casos investigados los procesos de Aprendizaje Organizacional desde las estrategias, estructuras y aspectos culturales; igualmente se exponen las barreras que inhiben éste proceso, las cuales constituyen un elemento clave para su comprensión.

**Palabras claves:** Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento, Barreras para el aprendizaje, Estudio de casos, Competitividad.

---

**Keywords:** Organizational Learning, Knowledge Management, barriers to learning, case study, Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

La investigación alrededor de los temas relacionados con la gestión de organizaciones requiere cada vez más aportes desde diferentes perspectivas. Es así que uno de los temas de investigación actualmente en éste terreno es el aprendizaje organizacional (A.O.). Para el presente artículo se exponen los principales elementos que definen el A.O. y como éstos fueron investigados en dos proyectos aplicados a organizaciones Antioqueñas. El problema de investigación definido para el abordaje de los dos proyectos se enmarca dentro de unos parámetros que definen el entorno en el cual las organizaciones son más competitivas, las exigencias del mercado y de la sociedad a las organizaciones es más demandante y aspectos como el capital intelectual y la economía del conocimiento son ahora más valorados desde la gestión e organizaciones. Dado lo anterior el objetivo definido para los dos casos investigados ha sido comprender los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje dentro de la organización y su relación con la estrategia, la estructura y la cultura, desde la teoría, y confrontarlos con el proceso de aprendizaje en dos casos: el primero aplicado a una organización empresarial significativa de la industria Antioqueña; el segundo aplicado a una organización empresarial significativa de servicios de salud (Hospital).

El aprendizaje organizacional no solamente debe verse como un elemento más añadido a la gestión

Colombia. It studies at each of the cases investigated the Organizational Learning processes from the strategies, structures and cultural aspects; also outlines the barriers that inhibit this process, which constitute a key element for their understanding.

humana, debe comprenderse su naturaleza estratégica en la dirección de organizaciones y además como un elemento previo a la gestión del conocimiento. En otras palabras, primero se presenta el proceso de aprendizaje que debe generar el conocimiento objeto de ser gestionado.

La estructura del presente artículo desarrolla en primer lugar una exposición conceptual del aprendizaje organizacional desde sus principales exponentes, seguido se exponen las principales barreras que impiden el aprendizaje en las organizaciones. Como tercer elemento se describe la metodología seguida para la elaboración de los dos casos, en cuarto lugar se ilustran los resultados de la investigación y finaliza el artículo con las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## 1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Cuando se menciona la teoría del Aprendizaje Organizacional (A.O.), se debe recurrir necesariamente a los profesores Chris Argyris y Donald Shön (1978) por su trabajo: "Organizational Learning", aportando conceptos como el Aprendizaje de bucle simple y el Aprendizaje de bucle doble, además de considerar el aprendizaje en función de la detección y corrección de errores en las organizaciones. Lo anterior siempre determinado por las variables reguladoras (lo que domina el comportamiento de los individuos en la organización) que derivan en modelos de comportamiento I y II, tanto a nivel individual como organizacional, conformados por las teorías expuestas o adaptadas (lo que las

personas dicen que hacen) y las teorías en uso o empleadas (lo que realmente ocurre). A esta propuesta de concebir el A.O. como un proceso de solución de problemas que se manifiesta en la dinámica interna de la toma de decisiones y posterior configuración estructural se puede denominar: dimensión descriptiva (Martínez Pérez, 2005). Otros autores como Morgan (1991), McGill, Slocum y Lei (1992), han aportado a esta dimensión. Morgan desde su metáfora de la organización como cerebro, donde básicamente hace una relación de las capacidades y potencialidades que tienen las organizaciones en los individuos que las conforman para alcanzar objetivos y estrategias a partir de modelos de aprendizaje y de organización (ejemplo: la organización como holograma).

Por su parte McGill, Slocum y Lei en su artículo de 1992 “Management practices in learning organizations” proponen los conceptos de aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo. El Aprendizaje adaptativo busca en las organizaciones procesos de configuración estructural adaptables a las decisiones de sus directivos y en consecuencia a los cambios del entorno en el cual éstas se desenvuelven; por ejemplo, si una política salarial cambia, lo más lógico es que la empresa adapte su curva salarial a esta política. Dicha acción es seguida por los demás competidores, en este caso, no se puede hablar de haber generado una ventaja competitiva.

Por otro lado, el Aprendizaje generativo propone que las organizaciones a partir de una adecuada lectura del entorno, sean capaces de generar y emprender acciones, de tal forma que puedan adelantarse a sus competidores, esto puede hacerse a partir de nuevas tecnologías y procesos desarrollados al interior de la organización, siendo este un elemento diferenciador y por lo tanto constituye una ventaja competitiva.

La dimensión descriptiva del A.O. pone especial énfasis en los elementos que inhiben el proceso de aprendizaje. Estos elementos se encuentran en la literatura especializada con las denominaciones de “Rutinas Defensivas” (Argyris & Shön, 1978; Argyris, 1999) y “Barreras para el Aprendizaje” (Senge, 1993; Suñé, 2004); este tema se desarrollará en el numeral 2 de éste artículo.

Siendo el Aprendizaje una capacidad inherente a los seres humanos, en las organizaciones se

encuentra determinado por la cultura organizacional, especialmente por aquellos elementos inobservables (Schein, 1982), como lo son las creencias, las tradiciones y los valores que configuran, en palabras de Argyris y Shön (1978), *las variables reguladoras*.

La dimensión prescriptiva (Martínez Pérez, 2005) del A.O. nos propone concebir este proceso como una relación entre Individuos – Organización – Entorno. Donde el escenario de aprendizaje está determinado por los continuos cambios del entorno. De ahí que las organizaciones deben formular estrategias y configurar estructuras para hacerle frente a dichos cambios, las acciones emprendidas involucran procesos de aprendizaje en los individuos, grupos y la propia organización. El profesor Senge (1993), conocido por su texto *La quinta disciplina*, define el proceso de A.O. a partir de la adquisición de cinco disciplinas: Dominio personal, Modelos mentales, Visión compartida, Aprendizaje en equipo y Pensamiento de sistemas.

Esta dimensión no implica estar en contraposición de la dimensión descriptiva, si se estudia la propuesta de Senge, se descubre que la disciplina de los modelos mentales es una descripción de la propuesta teórica de Chris Argyris (Ver La quinta disciplina, página 233), lo que las convierte en dimensiones complementarias. Autores como Arie de Geus (1988), Choo (1998), Von Krogh, et al., (2001), han contribuido a robustecer esta dimensión con sus aportes.

La premisa que sustenta esta dimensión define que las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos, y que éstos aman aprender. (Senge, 1993: 12)

## **2. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:**

Como se mencionó anteriormente, ambas dimensiones del A.O. contemplan barreras que inhiben dicho aprendizaje. A continuación se mencionan desde los aportes de diferentes autores las principales (Pérez Zapata, 2005):

**2.1. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE SEGÚN SENGE (1993):** QUIEN PLANTEA SIETE BARRERAS O CONDICIONES QUE CONSTITUYEN OBSTÁCULOS PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN APRENDA, ESTAS SON:

- “Yo soy mi puesto”.
- “El enemigo externo”
- “La ilusión de hacerse cargo”
- “La fijación en los hechos”
- “La parábola de la rana hervida”
- “La ilusión de que se aprende con la experiencia”
- “El mito del equipo administrativo”

**2.2. BARRERAS DEL APRENDIZAJE SEGÚN MARCH Y LEAVITT: CITADOS POR EL PROFESOR CHRIS ARGYRIS (1999). ESTOS AUTORES IDENTIFICAN DOS BARRERAS QUE PUEDEN DIFICULTAR QUE LA ORGANIZACIÓN APRENDA:**

- El “Aprendizaje Supersticioso” (“Superstitious Learning”).
- Las “Trampas de Competencia” (“Competency Traps”).

**2.3. BARRERAS DEL APRENDIZAJE SEGÚN GERANMAYEH (1992): ESTE AUTOR DISTINGUE DOS BARRERAS QUE PUEDEN DIFICULTAR QUE LA ORGANIZACIÓN APRENDA:**

- El “Mito de la Infalibilidad” (“The Infallibility Myth”).
- “Matar al Mensajero” (“Shooting the Messenger”).

**2.4. BARRERAS AL APRENDIZAJE APORTADAS POR ARGYRIS (1993):**

- La “Incompetencia Competente” (“Skilled Incompetence”).
- Las “Rutinas Defensivas” (“Defensive Routines”).
- El “Autoengaño” (“Fancy Footwork”).
- El “Malestar Organizativo” (“Organizational Malaise”).

**2.5. BARRERAS DEL APRENDIZAJE IDENTIFICADAS POR PROBST Y BÜCHEL (1995): ESTOS DOS AUTORES IDENTIFICARON LAS MISMAS BARRERAS PLANTEADAS POR ARGYRIS (1999) Y AÑADIENDO A ÉSTAS DOS BARRERAS ADICIONALES:**

- Los “Privilegios y Tabúes” (“Privilèges et Tabous”).
- La “Patología de la Información” (“Pathologie de l’Information”).

**2.6. BARRERA PARA EL APRENDIZAJE APORTADAS POR LOUNAMAA Y MARCH (1987):**

- El “dilema del aprendizaje.”

**2.7. BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE APORTADAS POR WATKINS Y MARSICK (1993):**

- La “incapacidad aprendida” (“learned helplessness”).
- La “visión de túnel” (“tunnel vision”).
- El “aprendizaje truncado” (“truncated learning”).

**2.8. BARRERA PARA EL APRENDIZAJE APORTADA POR VAN DE VEN Y POLLEY:**

Citados por el profesor Chris Argyris (1999):

- “Endulzar la verdad”.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación de la cual se deriva este artículo fue realizada entre los años 2004 y 2006 teniendo como objetivo de investigación : comprender los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje dentro de la organización y su relación con la estrategia, la estructura y la cultura, desde la teoría, y confrontarlos con el proceso de aprendizaje en dos casos: el primero aplicado a una organización empresarial significativa de la industria Antioqueña; el segundo aplicado a una organización empresarial significativa de servicios de salud (Hospital). Adoptando el paradigma de la investigación cualitativa y la estrategia investigativa de estudio de casos, el cual presenta características como la totalidad, particularidad, realidad, participación, negociación, confidencialidad y accesibilidad argumentadas ampliamente por Yin (1989). A través del estudio de casos se pretende obtener la mayor cantidad de información por parte de los participantes, posibilitando el intercambio de sus percepciones. La información recogida mediante la estrategia de estudio de caso es útil, relevante y manejable en función de los objetivos planteados. El caso es único y relacionado siempre a algo en general, los casos, al ser sujetos de evaluación, contienen “intereses científicos y prácticos atados a ellos” (2001). Se recurrió a la combinación de categorías y niveles por las ventajas que ofrece al evaluador, para favorecer nuevas formas de análisis y captación del problema.

Siguiendo la metodología cualitativa y el estudio de casos se definieron cinco categorías de estudio en dos grupos, que facilitan la comprensión del problema y la relación existente entre la organización y las personas que la conforman, en función del tema aprendizaje organizacional.

#### 3.1. CATEGORÍAS ASOCIADAS A LA ORGANIZACIÓN

1. Estrategia organizacional
2. Estructura organizacional
3. Cultura organizacional
- 3.2. CATEGORÍAS ASOCIADAS A LA PERSONA COMO ELEMENTO CONSTITUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN**
4. Características de las personas
5. Proceso de Aprendizaje en Adultos

Se consideran para efectos metodológicos como unidades de trabajo cada una de las personas entrevistadas en profundidad sobre el tema investigado y los grupos focales realizados en cada uno de los casos. Se definieron de forma intencionada para garantizar el cubrimiento de los procesos medulares de las organizaciones. De igual forma se definieron tres unidades de análisis en los dos casos:

- Primera unidad de análisis: En esta unidad se contempla el personal definido para la muestra ubicado en el primer nivel jerárquico de la organización, entendido como el nivel donde se toman las decisiones de mayor trascendencia para la misma. Incluye la dirección de las dos organizaciones investigadas
- Segunda unidad de análisis: En esta unidad se contempla los jefes de departamento, sección, unidad y algunos profesionales, quienes son responsables de procesos o subprocesos; tienen incidencia directa sobre la ejecución de directrices organizacionales e interactúan con los demás procesos, reportan al primer nivel jerárquico y tiene responsabilidad sobre personas, recursos físicos, tecnológicos y conocimientos expertos de la organización industrial y de servicios.
- Tercera unidad de análisis: En esta unidad se contempla el personal de base de las dos organizaciones. Son quienes participan en las funciones operativas de los procesos internos, los procesos productivos y la prestación de los diferentes servicios ofrecidos; son personas que no tienen personal a su cargo y reciben una supervisión directa sobre la tarea específica de la que son responsables.

Los instrumentos de recolección de la información en los dos casos de estudio fueron: entrevistas en profundidad y grupos focales. Para iniciar el análisis se construyeron archivos con cada una de las respuestas dadas por los diferentes entrevistados, los cuales fueron identificados con

un consecutivo de uno al número de entrevistas totales en cada organización para la primera y segunda unidades de análisis; para la tercera unidad de análisis se dirigieron grupos focales en los cuales se identificaron mediante códigos cada grupo. Una vez finalizaron las entrevistas y los grupos focales, se llevó a cabo el análisis en las siguientes etapas:

Etapa Descriptiva: se recurrió a la técnica del análisis estructural del discurso, identificando los patrones emergentes en cada una de las respuestas dadas dentro de las categorías definidas para cada nivel jerárquico estudiado.

Etapa de relación entre categorías: se toman los tres niveles jerárquicos definidos para el estudio, en cada una de las categorías para confrontar los hallazgos obtenidos y cruzar los tres niveles con las cinco categorías del estudio para visualizar las relaciones entre los diferentes patrones encontrados.

Etapa de Teorización: a partir de los resultados obtenidos en los dos niveles de análisis anteriores, se conceptúa con respecto al proceso de aprendizaje organizacional al interior de cada organización estudiada, identificando sus principales atenuantes.

#### **4. RESULTADOS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN APLICADA EN LOS CASOS ESTUDIADOS.**

A partir del diseño metodológico seguido en la investigación en las dos organizaciones, se cruzan los hallazgos derivados de las cinco categorías de estudio y en las tres categorías de análisis para determinar elementos convergentes y divergentes que permiten diagnosticar el proceso de A.O. no sólo en cada una de ellas, sino como referente de las organizaciones del medio, para identificar variables y formular planes de intervención. Se presentan hallazgos tanto desde la dimensión prescriptiva como desde la descriptiva, siendo éstos últimos los más arraigados en la cultura organizacional de cada caso y los que en definitiva perfilan el proceso de A.O. en cada organización. En los siguientes aspectos se evidencia la pertinencia de la investigación aplicada, en función del mejoramiento de la dinámica organizacional en temas específicos como el A.O., como estrategia para la apropiación de conocimientos que le permita ser más competitiva.

- Las organizaciones investigadas no presentan una estrategia de aprendizaje claramente definida, se evidencia la no unidad de conceptos en torno a los procesos de aprendizaje reflejada igualmente en el lenguaje cotidiano utilizado al interior de estas; la ausencia de estrategia también se evidencia en la no referenciación de las organizaciones en términos del contexto en que compiten, la organización de servicios de salud (hospital) con actuación local con ciertas intervenciones en el ámbito nacional y atendiendo algunos pacientes del exterior; y la organización manufacturera con enfoque completamente nacional a pesar de hacerse llamar internacional.
- Las organizaciones estudiadas dejan las acciones de aprendizaje (meramente adaptativo) en manos del aspecto cultural, el cual se constituye en una variable positiva representada en personas que cumplen con un perfil determinado y evaluadas en forma periódica, para el caso del hospital; en el caso de la manufacturera la cultura se presenta como la categoría de mayor impacto negativo de las cinco analizadas.
- Las organizaciones desaprovechan recursos, procesos, equipos y personas que podrían ser orientados en función de la adquisición de conocimientos útiles al no tener una estrategia consciente y definida, apoyada desde la alta dirección y que potencie la organización en función de lograr ventajas competitivas a través de los procesos de aprendizaje.
- La competitividad de una organización está determinada por la capacidad de leer el entorno (Pensamiento sistémico) en que compite, esto exige a la organización una permanente auditoría de las variables determinantes de los mercados por encontrarse en un mundo globalizado en el cual todos los mercados terminan alterados hasta por la más pequeña acción (Pensamiento de sistemas); máxime si son emitidas por organizaciones transnacionales con intereses de competir en cualquier parte del mundo. No es suficiente compararse con el mejor.
- La estructura que presentan las organizaciones estudiadas, están diseñadas por áreas funcionales, lo cual no corresponde de manera estricta a la forma como operan y como es percibida por el nivel directivo de las organizaciones (Teoría expuesta o adoptada). Si la organización busca generar ventajas competitivas basadas en la adquisición y generación de conocimiento por parte de sus empleados, es necesario que ese conocimiento lo estructure y lo mida, enmarcado en una estrategia consciente para ello. Lo anterior puede derivar en un plan pedagógico (Aprendizaje Generativo).
- Antes de estructurar áreas funcionales y asignar recursos para acciones de gestión del conocimiento, es necesaria la definición de la estrategia de aprendizaje útil y relevante para los intereses de la organización. En el caso de la organización manufacturera, existía el área de gestión de conocimiento en ausencia de estrategia para el aprendizaje, lo cual resultó infructuoso; en el caso del hospital, la intención de aprendizaje es relevante, gracias a la cultura y las características de los individuos, lo cual es igualmente infructuoso porque el conocimiento no trasciende del plano tácito a lo explícito (Ver modelo de Nonaka & Takeuchi, 1999).
- Las organizaciones invierte altas cifras en capacitación en diferentes procesos según las necesidades consultadas a los jefes, de áreas, departamentos, secciones y unidades para el caso del hospital y lo planteado por el centro de formación integral para el caso de la manufacturera; sin embargo no se han diseñado mecanismos que permitan retroalimentar el sistema, lo que pone en riesgo el logro del objetivo, generando desperdicio de recurso, desgaste en las personas y denotando en mecanismos de medición como el clima organizacional, las evaluaciones de desempeño, la evaluación de competencias y demás, resultados no esperados, que finalmente impactan de manera negativa la cultura y dificultan cualquier intento de gestión de conocimiento (Barreras para el aprendizaje).
- Juega un papel fundamental para el aspecto de gestión del conocimiento el uso de nueva tecnología. Sin embargo no se evidencian respuestas orientadas al uso de nuevas tecnologías a favor del aprendizaje y del conocimiento, cuando es apenas lógico que por la naturaleza de los procesos que maneja el hospital y los sistemas productivos de la organización manufacturera, involucran procesos de alta tecnología. La baja conceptualización en los elementos organizacionales y específicamente en procesos de gestión del conocimiento por

parte de los entrevistados, se manifiesta en la no identificación de restricciones en el proceso de aprendizaje, mencionando aspectos generales como la comunicación, la cual es una dimensión organizacional que afecta cualquier proceso y desconociendo el tema tecnológico como de alta relevancia.

## 5. CONCLUSIONES

La competitividad de las organizaciones en el mundo está determinada por la capacidad que tienen las mismas para construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (el caso colombiano está experimentando acuerdos comerciales definidos de forma multilateral), algunos autores en los temas de estrategia (como Mintzberg, et. al. 1998; Porter, 1981; Huff & Huff, 2002), definen el conocimiento como fuente de dichas ventajas; por esta razón el proceso de aprendizaje organizacional como mecanismo para adquirir conocimiento juega un papel protagónico en las organizaciones del futuro, dado que cada vez la competencia será más exigente y obligará a las empresas que deseen participar del mercado, a tener estrategias que le permitan adelantarse a los cambios permanentes de los entornos, estructuras ágiles para responder a las estrategias y a tener una cultura organizacional que valore el conocimiento y le sirva de fuente de inspiración para concebir mejores soluciones.

Las compañías deben propiciar el ambiente donde confluyan la orientación estratégica del negocio y las competencias individuales relacionadas con la adquisición y multiplicación del conocimiento; para que de esa manera surja de forma natural la estrategia de aprendizaje organizacional que le permita redefinir un modelo de gestión que recoja el conocimiento y lo ponga al servicio de los intereses organizacionales; con un enfoque moderno, donde las empresas formen

parte de redes y sistemas empresariales, como salida a la competencia proveniente de países con mayor nivel de desarrollo.

Las organizaciones deben crear cultura en su talento humano (la organización sólo aprende a través de los individuos que aprenden) para que se apropien de la tecnología como mecanismo para compartir y multiplicar conocimiento, y no como simples canales de comunicación; ya que la tecnología se convierte en facilitadora en el proceso de construcción de la memoria organizacional, a través de la documentación de experiencias pasadas que apoyan la toma de decisiones; permitiéndoles construir un círculo de generación de conocimiento, puesto al servicio de los intereses de la comunidad empresarial y social.

La estrategia de crear una serie de ventajas a corto plazo, sólo tiene sentido si la empresa tiene una estructura capaz de aplicarla y que se argumenta en los sistemas de información, fijación de objetivos y gestión de personal; por ello la estrategia y la estructura de las organizaciones deben ser revisadas con el objetivo de lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y sustentadas en el conocimiento.

De igual forma estas organizaciones requerirán de individuos más competitivos, mejor equipados y que vean en el proceso de aprendizaje la forma de construir organizaciones que trasciendan y adquieran conocimientos para utilizarlo de manera estratégica y que les permita tener una visión holística de la organización. Una organización aprende y se hace inteligente en la medida que tiene individuos que aprenden y se apropian de conocimientos para encontrar respuesta a los problemas profundos de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C. (1999). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. USA: Addison Wesley.
- De Geus, A.P. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70 - 74
- Huff, A. & Huff, J. (2002). *El cambio estratégico: cuando las estrategias cambian de orientación*. México: Oxford.
- Martínez Pérez, J. F. (2005). *Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de Aprendizaje Organizativo. Una aplicación a las industrias minerales*. Trabajo de grado para optar al título de Doctor, Facultad de Economía, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Safari Strategy: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mcgill, M. E., Slocum, J. W. & Lei, D. (1992, Summer). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 4 - 17
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México D.F: Alfaomega.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.
- Perez Zapata, J. (2005). *Caracterización del aprendizaje organizacional: estudio de caso*. Medellín: UPB.
- Pesqueux, Y. (2004). *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle*. Recuperado el 3 de agosto de 2006 de <http://www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/data/apprentissageorganisaat.pdf>
- Porter, M. (1981). *Estrategia competitiva*. Michigan: Cesca.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamérica,
- Scholz, R.W. & Tietje, O. (2001). *Embedded case study methods: integrating quantitative and qualitative knowledge*. Thousands Oaks: Sage.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Suñe Torrents, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Tesis para optar al título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya Departamento de Organització D'empreses, Cataluña, España.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research*. London: Sage.