

## Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto

### Organizations that learn. A perspective from the company-context interaction

DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.03>

Recibido: 29/05/2018 Aceptado: 05/09/2018

**José Florez Ruiz**

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-UNEFA. Núcleo Falcón (Venezuela).  
jafr78@gmail.com

**Alexander José Lugo Faneite**

Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-UNEFA. Núcleo Falcón (Venezuela).  
alugo76@gmail.com

Para citar este artículo:

Florez, J. y Lugo, A. (2019). Organizaciones que aprenden. Una perspectiva desde la interacción empresa-contexto. *Cultura, Educación y Sociedad*, 10(1), 42-52. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.10.1.2019.02>

#### Resumen

El presente artículo aborda la importancia en el contexto actual de las organizaciones por aprender a aprender, en un mundo globalizado y con constantes cambios que exige el proceso adquisición de conocimiento, transformación gerencial, para estar a la vanguardia, alcanzar el éxito y ser una organización altamente competitiva, en la realidad empresarial del siglo XXI. Se llevó a cabo un análisis teórico bajo un diseño bibliográfico que permitió definir, describir y explicar, vía inferencia deductiva las organizaciones enfocadas en aprender a aprender, el pensamiento prevaleciente de los sujetos y equipos aprendidos en las organizaciones sistémicas, el cambio, los contextos complejos y la gestión de la incertidumbre como recursos potencializadores del aprendizaje, la construcción de conocimiento organizacional y finalmente las vías aproximativas para aprender y construir conocimiento. Las reflexiones finales a modo de conclusión reflejan como la creación continua de conocimiento organizativo es la clave para asegurar la evolución de la organización y garantiza que la organización cambie, trascienda y evolucione.

**Palabras clave:** Organizaciones que aprenden; conocimiento organizacional; complejidad; contexto; incertidumbre.

#### Abstract

This article addresses the importance in the current context of organizations to learn to learn, in a globalized world and with constant changes that requires the process of knowledge acquisition, management transformation, to be at the forefront, achieve success and be a highly competitive organization in the business reality of the twenty-first century. A theoretical analysis was carried out under a bibliographic design that allowed to define, describe and explain, via deductive inference, the organizations focused on learning to learn, the prevailing thought of the subjects and teams learned in systemic organizations, the change, the complex contexts and the management of uncertainty as potential learning resources, the construction of organizational knowledge and finally the approximate ways to learn and build knowledge. The final reflections by way of conclusion reflect how the continuous creation of organizational knowledge is the key to ensuring the evolution of the organization and ensures that the organization changes, transcends and evolves.

**Keywords:** Learning organisations; organisational knowledge; complexity; context; uncertainty.

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje es un proceso vital que ha desarrollado el hombre en su existencia como el producto y el proceso de la interacción con el ambiente, con los otros, con el mundo desde el inicio de la humanidad, de allí que el mismo representa un factor crítico para la vida del hombre y de su progreso social. Desde este punto de vista la categoría aprendizaje organizacional como categoría de estudio no ha tenido una definición unívoca, lo cual ha favorecido a que su estudio resulte relevante en diferentes contextos del saber científico, pues el origen del conocimiento y del aprendizaje como medio para desarrollarlo se configura en una categoría de estudio de naturaleza interdisciplinaria y transdisciplinaria que se remonta a la epistemología, ciencias de la educación y ciencias del comportamiento, siendo luego empleada en las ciencias gerenciales y administrativas como una categoría asociada a las organizaciones, a su talento humano, producción, productividad y a su capital (Garzón y Fisher, 2008).

La capacidad de aprender se valora como una variable multidimensional, por lo que el nivel de aprendizaje y la cultura constituyen dimensiones representativas de la gestión en las organizaciones (Senior, Narváez y Fernández, 2008). Esta multidimensionalidad permea los procesos organizacionales promoviendo la responsabilidad social y ambiental, la forma como la empresa actúa en el contexto y se significa frente a sus clientes competidores, interesados externos e internos que forman parte de la rutina relacional, funcional y estructural de la organización (Senior, Narváez, Fernández y Revilla, 2007). En este sentido resulta relevante interrogarse acerca de: ¿Qué es una organización que aprende? ¿Cuál es el pensamiento prevaleciente de los individuos y equipos que aprenden en

las organizaciones sistémicas? ¿Cuáles son las manifestaciones del cambio en los contextos complejos y la gestión de la incertidumbre como recursos que potencializan el aprendizaje y la construcción de conocimiento organizacional?

Dadas las condiciones que anteceden se asume la premisa de que las organizaciones que aprenden son las que facilitan la configuración del conocimiento significativo de todos sus miembros, se transforman constantemente para satisfacer las exigencias del mercado; organizaciones donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino también una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas así mismo, permiten recoger e integrar distintas experiencias, habilidades, conocimientos y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

Por lo tanto, a través de este artículo se reflexiona sobre el aprendizaje organizacional en contextos de incertidumbre y cambio considerando que las organizaciones están conformadas por personas, son éstas quienes aportan sus conocimientos en mejora de un bien o servicio, es desde estas ideas que las organizaciones se desarrollan y alcanzan su sostenibilidad en constante desarrollo y aprendizaje, pues nunca dejan de adquirir conocimientos para el beneficio de las mismas y de la sociedad (Garbanzo-Vargas, 2016).

## METODOLOGÍA

El foco de estudio del presente trabajo se relacionó con las implicaciones del contexto actual para las organizaciones que aprenden, y cómo este aprendizaje resulta determinante en el proceso de gestión del conocimiento organizacional constituyéndose en una ventaja cualificadora en el

mundo globalizado actual, pleno de constantes cambios, y que exige el proceso de adquisición de conocimiento y transformación gerencial para estar a la vanguardia, alcanzar el éxito y ser una organización altamente competitiva.

En atención a estos requerimientos la investigación desarrollada se planteó de manera estructurada y sistemática en la cual las técnicas y procedimientos de carácter lógico se emplearon con el propósito de observar y registrar categorías e ideas constitutivas de los conceptos: aprendizaje organizacional, cambio e incertidumbre permitiendo así, alcanzar los objetivos de investigación, en tal sentido el enfoque epistemológico asumido fue el racionalista y bajo un paradigma o cosmovisión racionalista crítico, el método empleado se definió como deductivo, y el nivel o alcance de la investigación fue analítico en cuanto a la construcción de sus apartados teóricos.

Para cumplir este fin se caracterizaron los significados, contextos y/o hechos relacionados con las categorías de estudios mencionadas anteriormente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), en este particular dicho trabajo respondió a una representación formal del estudio de documentos bibliográficos sobre el aprendizaje organizacional, el pensamiento gerencial, el cambio así como la gestión de la incertidumbre; y se consideró explicativo (Padrón-Guillen, 2013), en cuanto a la configuración de las reflexiones finales sobre dicho análisis a modo de conclusión.

## RESULTADOS

### *Organizaciones que aprenden a aprender*

En una sociedad netamente globalizada y enrumbada hacia la innovación se hace necesario poder identificar cuáles son las principales estrategias que ayudan al éxito

y al crecimiento de una organización, es por ello, que en el devenir de la gerencia hasta la actualidad se habla de un concepto extendido hoy día como “*las Organizaciones que aprenden*”; pero para poder analizar terminología se hace necesario entonces formularse interrogantes acerca de: ¿Qué es una organización? y ¿qué es una organización que aprende?; interrogantes que permiten realizar un estudio crítico reflexivo sobre las posibilidades de éxito de las organizaciones actuales a través de la adquisición de nuevas competencias (aprender a aprender).

Resulta importante para poder encuadrarse en la historia moderna de la gerencia hasta la actual, partir del concepto de organización, el cual según Fayol (1981) plantea que una organización es una empresa, institución, o industria, dedicada a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par que pretende asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones, según se ha citado se puede decir que, las organizaciones nacen para atender las necesidades de la sociedad creando satisfacción, a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los creadores (Senior et al., 2008).

Según Bolívar (2000) las organizaciones pueden ser definidas como aquellas que tienen institucionalizados procesos de reflexión, aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, lo cual favorece la adquisición de una nueva competencia (aprender a aprender) lo que implica transformar los «modelos mentales» vigentes, así como generar «visiones compartidas»; es decir, se trata de poder enseñar a los individuos que integran una organización a percibir las cualidades no visibles del entorno tanto interno como ex-

terno, transformarlas para ponerlas en juego de acuerdo con su dinámica; en efecto, es la posibilidad auto referencial de una organización para identificar, valorar y utilizar las propiedades emanadas de sí, como integridad para poder alcanzar a través del conocimiento su propio desarrollo.

De igual manera, Smith, Lovera y Marín (2008) plantea que una organización que aprende es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa; en otras palabras, una organización que aprende, es aquella que ha permitido desarrollar en todos los miembros que la conforma sin importar en cargo o nivel que ocupan en la estructura organizativa de la misma, capacidades continuas de adaptación y cambios, lo que quiere decir, buscan a través del conocimiento poder corregir los errores, implementando objetivos y políticas innovadoras para proporcionar soluciones radicalmente diferentes y grandes mejoras en términos de efectividad.

Desde los razonamientos anteriores se hace necesario que los miembros de las organizaciones internalicen una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente, a lo que Ausubel (1981) define aprendizaje como: el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Así mismo, Reyes (2000) define una organización como la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados,

por su parte, Guzmán (2013) afirma que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Es por ello, que al conceptualizar organizaciones se hace necesario considerar todos los avances que están han tenido a consecuencia de la velocidad con que la Tecnología de la Información y Comunicación TIC ha contribuido para el incesante incremento de su producción, no sólo con el fin último de incrementar el lucro, sino con la finalidad intermedia de reducir los costos unitarios; esto debido a que durante varias décadas los teóricos de la administración asociaban su éxito y productividad a factores netamente económicos, dejando a un lado los factores tecnológicos y el comportamiento del individuo en la organización, y como estos elementos favorecen positivamente el proceso de la misma (Pardo y Díaz, 2014)

Resulta evidente mencionar, que las TIC's le dan un nuevo enfoque al concepto tradicional de organización, esto debido a que se toma a consideración la información y el conocimiento como factores fundamentales para el éxito de las organizaciones desarrollando y estableciendo con rapidez en las mismas la adquisición de nuevas competencias, lo que se traducen la implementación de un rediseño de los enfoques tradicionales de las organizaciones: humano, a la tecnología, hacia la creatividad y dinamismo, a la generación de riqueza y un nuevo enfoque al que muchos autores han denominado la *organización que aprende*, cabe entonces preguntarnos ¿Cuáles son las características y atributos de una organización que aprende?

### *El pensamiento prevaleciente de los individuos y equipos que aprenden en las organizaciones sistémicas*

Según señala David (2000), el pensamiento organizativo y los modos de producción de conocimiento en la ciencia administrativa no han sido ajenos al proyecto moderno de la ciencia con su enfoque positivista en dos sentidos: por una parte en la concepción de los modos en los cuales puede organizarse un grupo de personas para la obtención de estas y por la otra en el abordaje descontextualizado y en la racionalidad pragmática con que se mide el quehacer administrativo en las organizaciones y se desvincula las decisiones del impacto político que estas tienen sobre las colectividades.

En la última parte del siglo XX e inicio del siglo XXI las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos, en el ámbito local como mundial, se han incrementado de tal manera, que la investigación científica clásica y tradicional con su enfoque lógico-positivista se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades. Es así como la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad se han hecho presente para el abordaje de la epistemología gerencial pues esa confluencia de disciplinas al interrelacionarse complejizan y generan una visión gerencial más integral.

La complejidad como método puede articularse sobre la base de tres principios u operadores lógicos que Morín presenta a lo largo de su producción teórica: el principio recursivo, el principio dialógico y el principio hologramático según los cuales se intenta abordar el conocimiento en sus condiciones de producción, de emergencia y de ejercicio.

Para Etkin (2009) la complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias, hay en estas relaciones fuerzas que operan en un sentido complementario pero también divergente o indiferente. Al mismo tiempo Hargreaves (1998) indica que la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades de interacciones que desafían nuestras posibilidades de cálculo: comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios. Es así como la complejidad siempre está relacionada con el azar, es la incertidumbre en el seno de los sistemas ricamente organizados.

De igual manera es de gran relevancia destacar los aportes realizados por Bateson (1991) a la complejidad a través de la cosmovisión en la que se recrea una visión sistemática e interdisciplinaria de los procesos comunicativos; propone la noción del contexto como elemento fundamental de toda comunicación y significación, planteando que no debe aislarse el fenómeno de su contexto, pues cada fenómeno tiene sentido y significado dentro de aquel que se produce, la metacomunicación o metamensaje o metálogo es la lógica del conocimiento que da sentido, contextualiza, clasifica la comunicación o el mensaje; incluso, crea vínculos o estructuras de diálogo con otros ambiente o contextos (Narvaez et.al, 2011).

En este mismo orden de ideas emergen las ciencias de la complejidad según Marín (2012) surgen como expresión de un nuevo tipo de racionalidad científica, que intenta explicar y comprender el comportamiento del mundo actual y futuro, a partir de las posibilidades de interacción, intercambio, transacciones, indeterminismo, impredecibilidad, desequilibrios, desorden, caos, como características naturales de los sistemas que coexisten en la realidad. Tam-



bién es necesario dentro de la gestión organizacional la creación permanente de información y significados, en donde en las distintas áreas de la organización se deben desarrollar indicadores claves de desempeño y que éstos sean transmitidos a toda la empresa para la efectiva toma de decisiones, es así como la diferencia entre tomar una decisión de resultados imprevistos y tomar una buena decisión, está basado en gran medida en la suficiencia de información.

Otro aspecto clave de la gestión compleja es la auto organización, según Etkin (2009) es una visión opuesta a la planificación y control de las acciones. Se trata de un proceso complejo, que desempeña una doble función: la de ajustar la realidad interna a los cambios no previstos en el entorno y la de mantener las condiciones que dan continuidad y cohesión a las actividades y relaciones que son el sustento de la organización. Este proceso se construye desde dentro, en las relaciones y rutinas cotidianas, y no tiene que ver con la eficacia o la racionalidad final de las decisiones directivas.

En concordancia con estas apreciaciones Ibáñez y Castillo (2012) enfatizan la significación de la epistemología en las ciencias sociales, puesto que ha desempeñado un rol importante en la definición, documentación y estudios acerca de la construcción de conocimiento científico, sus hitos y eventos históricos desde el hombre de las cavernas, pasando por la época del oscurantismo, las perspectivas de la física Newtoniana y la nueva visión relativa al universo de Einstein y las ideas como objeto de la investigación científica analizada a través del prisma de las ideas de Karl Popper. Por ende, se ha ido configurando la arqueología del saber con notables aportaciones a este campo de la gerencia de las organizaciones.

Finalmente se hace mención al proceso de aprendizaje organizacional como factor de cambio, el cual consiste en incorporar y producir nuevos saberes y conocimientos, en donde no es solo importante la transmisión de información, sino que requiere su incorporación a las bases del comportamiento y la imaginación. Se refiere a renovar los fundamentos o la experiencia, pero también a repensar el futuro, es así como el aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de individuos y grupos en la organización.

De acuerdo con estos argumentos las organizaciones complejas se caracterizan por ser un sistema adaptativo con enfoque complejo, donde el gerente toma en cuenta el talento humano y los sujetos que las conforman son seres con emociones, conocimiento y habilidades, que tienen un estilo de pensamiento, creencias, así como una espiritualidad. En toda organización compleja el talento humano juega un papel preponderante por ser un activo determinante en la competitividad de la misma y un factor clave en la adaptación al contexto (Senior et al., 2008).

En correspondencia con las ideas expresadas anteriormente, es posible afirmar que los procesos deben transformarse para dar respuesta a entorno complejizados también y poder cumplir con las necesidades del cliente y la sociedad, estos procesos deben adecuarse a los requerimientos establecidos en el mercado para que puedan en lo interno evitar fallas (Garbanzo-Vargas, 2016). La cultura organizacional compartida favorece la alineación con la misión y estrategias de la empresa, reconociendo las diferencias individuales, los valores organizacionales juegan un rol importante, estos se constituyen en una integración

entre los valores que aporta el sujeto, de allí que los perfiles de competencia en la captación del talento humano son necesarios, y los que compartidamente fortalece la empresa, cuando los componentes de la cultura organizacional se integran en las organizaciones que aprenden las motivaciones inspiran a los miembros a realizar mejor su trabajo reflejando la imagen de la organización (Castro, 2007).

*El cambio, los contextos complejos y la gestión de la incertidumbre, como recursos que potencializan el aprendizaje y la construcción de conocimiento organizacional*

La gerencia actual necesita adaptarse a los cambios, siendo indispensable gestionar los conocimientos dirigidos a mantener el equilibrio dinámico ante un ambiente pleno de incertidumbres, por lo tanto, la gerencia basada en la complejidad se maneja bajo la premisa de redes de relaciones que están en constante movimiento y transformación. En este sentido Pinto y Misas (2014) señalan que el comportamiento de cualquier red organizacional obedecerá a dos características: el poder para lograr la conectividad, referida a la adaptabilidad de su estructura, con el fin de posibilitar la comunicación entre sus elementos claves y su capacidad de consistencia, referida a la red en su totalidad y sus elementos incorporados pueden interrelacionarse en pro de compartir interés y direccionarlos hacia una meta común.

Por otra parte, esa complejidad donde sus componentes principales forman un *complexus* armonioso y adaptativo en red de relaciones, están ante situaciones de incertidumbre y caos. Pero, ¿cómo entender el caos que afecta la vida de las organizaciones?, siguiendo las ideas de Narváez, Gutiérrez y Senior (2011), este se ubica

en “los modelos ocultos, en los matices, en la «sensibilidad» de las cosas y en las «reglas» sobre cómo lo impredecible conduce a lo nuevo” (p. 10). Es decir, el caos propone ver la realidad en un constante desorden, orden y desorden, comprender los meta-relatos en ese ir y venir que permite la creación de “estructuras disipativas en las organizaciones.

En estos escenarios, es indispensable destacar la significación del trabajo en equipo, por cuanto se presentan retos que pueden exceder a las posibilidades de un solo individuo, a las de una organización con estructura jerarquizada o incluso a una sola, por tanto, se ha dado un gran impulso a la cooperación, redefinir el papel del líder, incrementar la participación de los empleados y resaltar las ventajas del trabajo en equipo.

En este sentido, Senior et. al (2008) señalan que la relevancia del trabajo en conjunto producirá resultados superiores a la suma de las aportaciones individuales, por ende, la organización centrará su atención en la conformación y gestión de equipos de trabajo en el cual las relaciones interpersonales estarán signadas por la confianza, solidaridad, reconocimiento, competencias, perfil complementario, habilidades, tolerancia e interdependencia.

En resumen la complejidad como ciencia en el contexto organizacional genera una dinámica no lineal e integra diversos sistemas concretos; como método de pensamiento supera las dicotomías de los enfoques disciplinarios del saber y que consiste en el aprendizaje del pensamiento relacional) y la complejidad como cosmovisión (la transformación de la mirada del mundo y al conocimiento que supere el reduccionismo a partir de las consideraciones holistas emergentes del pensamiento sistémico (Narváez, Gutiérrez y Senior, 2011).

### *Vías aproximativas para aprender y construir conocimiento*

En palabras de Padrón-Guillen (2013) las principales vías epistemológicas empleadas para producir y validar conocimiento en cualquier instancia, incluida la organizacional se refieren a los distintos enfoques epistemológicos entre ellos tenemos: En primer lugar, el Enfoque o Modelo Empirista-Inductivo concibe como producto del conocimiento científico, la creación de modelos de regularidad a partir de los cuales se explican las relaciones de dependencias entre clases distintas de eventos fácticos.

En segundo lugar, el enfoque o modelo racionalista-deductivo: tiene la concepción que el conocimiento es un acto de invención. El producto del conocimiento científico es el diseño de sistemas teóricos universales que imitan los procesos de generación y de comportamiento de una cierta realidad y que se fundamentan en conjeturas o suposiciones arriesgadas acerca del modo en que una cierta realidad se genera y se comporta, bajo la referencia de cómo una sociedad en un cierto momento histórico es capaz de correlacionar intersubjetivamente esa realidad con ese diseño teórico.

En tercer lugar, en el Enfoque o Modelo Introspectivo-Vivencial: la ciencia tiene una función de transformación y emancipación del hombre, aceptando como producto del conocimiento, las diversas interpretaciones de los simbolismos socioculturales mediante los cuales, los actores sociales viven la realidad. Por ende, el conocimiento está relacionado con la interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva.

Son variadas las formas de abordar, producir y validar el conocimiento desde el

ámbito de las ciencias administrativas, sin embargo, se tiene como primera vía de acceso la visión positiva, la cual de acuerdo a los postulados de uno de sus mayores exponentes Augusto Comte expresa que la ciencia es el conocimiento de los hechos, de los sucesos observables y medibles. La observación empírica de los fenómenos toma lugar para poder descubrir y explicar el comportamiento de las cosas en términos de leyes universales susceptibles de ser utilizadas en provecho de la humanidad (Pardo y Díaz, 2014).

Para el positivismo y como consecuencia del estudio de las ciencias naturales, los fenómenos sociales también debían ser investigados como son estudiados los objetos físicos, dado que los conocimientos sociales se basan en la experiencia de los sentidos, cuya relación entre sujeto cognoscente y el objeto conocido subyace en una dualidad que permite conocer la realidad objetiva. Esta corriente epistemológica es una manifestación expresa del empirismo, es por ello que se considera el hecho como la única realidad científica, la experiencia, la inducción y la deducción como los métodos exclusivos de la ciencia.

### *El contexto como factor clave en el proceso de aprendizaje organizacional*

En la sociedad de organizaciones, desde una visión transcompleja, el individuo que posea un conocimiento tendrá que ponerlo en práctica en beneficio de la organización y se verá obligado a renovar o innovar estos conocimientos constantemente de lo contrario se volverá obsoleto. Es evidente, en definitiva, la necesidad de dar paso a una nueva forma de relación entre el hombre y la realidad que le rodea que se traduzca en la conformación de un nuevo modelo de organización donde la valoración de lo social y colectivo juegue



un papel de relevancia. Por tal razón, los trabajadores son los propietarios del medio de producción más importante (Drucker, 2002).

Estas organizaciones deben analizar sus entorno tanto el interno como el externo, se estudian organizaciones humanas complejas donde pueden contar con aliados, competencias se observan ambientes diferentes y complejos así como distintas sociedades las cuales se adaptan a los lineamientos del estado como gobierno que es generador de normas y leyes en pro de bienestar colectivo que conlleva a que se vuelvan sociedades complejas debido a necesidades requeridas, la cultura así como la ideología que las identifica y las diferencias una de otras (Senior et .al, 2007)

En las sociedades actuales se observa una mayor exigencia y las organizaciones para mantenerse en un nivel óptimo de productividad que refleje la evolución no sólo de las sociedades sino de los esquemas organizacionales, de los sistemas de información y de su aplicación y adaptación a la realidad en todos los ámbitos de la vida humana. Todo esto requiere de un aprendizaje, actividad que es de por vida y que permitirá a las organizaciones adaptarse a los entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos donde las personas se agrupan, integran, y comunican profundamente y se comprometen con el proyecto que los une. Una organización orientada al cambio, a la gestión de incertidumbre y al aprovechamiento de las oportunidades del entorno estará atenta a las nuevas realidades, a sus dinámicas donde existe una interacción y retroacción entre todos los individuos, los equipos de alto desempeño. Los interesados o satakeholder, además de los requerimientos del estado como creador de políticas adaptadas a las necesidades del colectivo.

## CONCLUSIONES

El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes en humanos, animales y sistemas artificiales, a través de este se pueden facilitar los procesos gerenciales; las organizaciones actuales no pueden sobrevivir sin aprender continuamente.

Cabe decir entonces que , las organizaciones que aprenden están consciente de la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje; ideando un ambiente donde se permita errar y estos errores se conviertan en una experiencia de aprendizaje; es una empresa que fomenta el aprendizaje en equipo basándose en las tecnologías informáticas y de la comunicación; establece diferentes formas de aprendizaje, acepta, fomenta y aprovecha la heterogeneidad, pues las personas tienen diferentes formas de pensar, de percibir, de generar ideas y formas de procesar y evaluar la información.

Hechas las consideraciones anteriores, para que una organización aprenda a aprender debe encontrarse en un proceso constante de renovación y cambio, en este se percibe un ambiente de confianza, creatividad, flexibilidad, sentido de pertenencia, responsabilidad compartida e integración, ya que estos elementos vitales, generan en todos los miembros de la misma, actitudes de compromiso y aceptación al aprendizaje, lo que trae consigo cambios positivos como oportunidades de crecer y ser mejores.

En conclusión, una organización que aprende, es una organización ética e inteligente en concordancia con la nueva racionalidad económica, en la sociedad el conocimiento las organizaciones deben construir capacidades para anticiparse, dar respuesta y adaptarse rápidamente a

los cambios y a contextos altamente complejizados, en tal sentido configurar competencias y facultades de navegar en el mar de las emergencias sistémicas, permitirá evolucionar y ser altamente competitivas incorporando en sus procesos de funcionamiento y estructuras, la flexibilidad y la resiliencia como aspectos clave de su desempeño.

#### REFERENCIAS

- Ausubel, D. (1981). *Psicología Educativa*, México, D.F.: Trillas.
- Bateson, G. (1991). *Pasos hacia una ecología de la mente. Una aproximación Revolucionaria a la auto comprensión del hombre*. Buenos Aires Lohlé-Lumén.
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. En, A. Villa (Ed.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. (459–471). ICE de la Universidad de Deusto, Bilbao.
- Castro, B. (2007). *Análisis organizacional desde la teoría general*. [Tesis doctoral]. Universidad de La Serena, Chile.
- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer, (Eds.), *Les nouvelles fondations en sciences de gestion* (83-109). Paris: Librairie Vuibert.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ate-neo.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Garzón M. y Fisher A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 24(1). [Online]. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3507/4926>
- Guzmán, I. (2013). *La ciencia de la administración: la dirección de los grupos humanos*. México, D. F: Limusa.
- Hargreaves, A. (1998). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México D.F.: Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Ibáñez, N. & Castillo, R. (2012). Resignificado del aprendizaje del idioma inglés bajo el influjo de las tecnologías de la información y comunicación. Caso: Universidad de Carabobo. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(22), 49–63.
- Marín, F. (2012). *Investigación científica: Una visión integrada e interdisciplinaria*. Mérida: Universidad del Zulia.
- Narváez, M., Gutiérrez, C. y Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 13(2). 27–48. Recuperado de [http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_ac/article/view/3234](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/3234)
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios* 5(11). 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Padrón-Guillen, J. (2013). *Epistemología Evolucionista: una Visión Integral*. [Documento Conferencia]. Entre Temas, Caracas, Venezuela. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.1900.3527>

- Pinto, M. y Misas, M. (2014). La educación inicial y la educación preescolar: perspectivas de desarrollo en Colombia y su importancia en la configuración del mundo de los niños. *Cultura Educación y Sociedad*, 5(2), 119–140. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/889>
- Reyes, A. (2000). *Administración de personal. Relaciones Humanas*. México, D.F.: Limusa.
- Senior, A., Narváez, M., Fernández, G. y Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 13(3), 484–494.
- Senior, A., Narváez, M. y Fernández, G. (2008). Las capacidades éticas y ambientales como agentes movilizadores del capital social: Un desafío para el desarrollo sostenible. *Espacio Abierto*, 17(4), 697–713.
- Smith, H., Lovera, M. y Marín, F. (2008). Innovación tecnológica en la organización empresarial: un análisis desde la teoría biológica evolucionista. *Multiciencias*, 8 (1), 28–37.

**Jose Flores Ruiz** es doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-UNEFA, Núcleo Falcón (Venezuela).

**Alexander Lugo Feneite** es doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-UNEFA, Núcleo Falcón (Venezuela).