



Revista de Investigación Latinoamericana  
en Competitividad Organizacional

Año 1 Número 1  
Febrero 2019

## ESTUDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CINCO DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

**Lic. David Dainer Matos Mendoza.**

dainer9216@gmail.com

Universidad de Granma, Bayamo, Cuba

**MSc. Katuska Cardero Delis.**

cardero@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

**Lic. Teresa Damarys Correa Requejos.**

teresad@cimex.com.cu

Sucursal CIMEX Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

David Dainer Matos Mendoza, Katuska Cardero Delis y Teresa Damarys Correa Requejos (2019): "Estudio del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de las cinco disciplinas de la organización que aprende", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 1 (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/01/aprendizaje-organizacional.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01aprendizaje-organizacional>

### RESUMEN

La formación y desarrollo constante de las personas en las organizaciones constituye uno de los elementos esenciales para lograr el éxito de la empresa, por lo que gestionar los procesos de aprendizaje representa un aspecto de relevante importancia en este sentido. El objetivo de la presente investigación es caracterizar el aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba a partir de la concepción de las cinco disciplinas de aprendizaje de la organización que aprende. Se empleó la metodología cualitativa y el método etnometodológico, los cuales permitieron estudiar el aprendizaje desde una visión holística y sistémica, e identificar los métodos y estrategias que las personas emplean para aprender a partir de cinco estrategias de aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. Las técnicas empleadas fueron: la revisión de documentos, la Prueba de la Organización que Aprende, la entrevista en profundidad a directivos, la entrevista grupal y la observación. Se exponen como resultados las diferentes vías para la adquisición y conversión del conocimiento que se emplean en la entidad, así como las estrategias y herramientas de aprendizaje. También se logró identificar la existencia de barreras que limitan el

desarrollo del aprendizaje organizacional, unido a la presencia elementos organizacionales que lo favorecen.

**Palabras claves:** aprendizaje organizacional; organización que aprende; barreras en el aprendizaje

#### **ABSTRACT:**

The formation and constant development of the people in the organizations, constitute one of the essential elements to achieve the company's success, that's why managing the learning processes represents an aspect of relevant importance in this sense. The objective of the present investigation is to characterize the organizational learning in the Complex July 26 of the Branch CIMEX Santiago de Cuba departing from the conception of the five learning disciplines of the learning organization. It was employed the qualitative methodology and the ethnomethodological method which allow to study learning through an holistic and systemic view, and identify the methods and strategies employed by people to learn from five learning strategies: personal domain, mental models, shared vision, team learning and systemic thought. The techniques used were the document review, the Learning Organization Test, the manager's in-depth interview, the group interview and the observation. It is expose like results the different ways to the acquisition and conversion of knowledge that are used at the entity, as well as the strategies and learning tools. Also, it was possible to identify the existence of barriers that limit the development of the organizational learning, join to the presence of organizational elements that favor it.

**Keywords:** organizational learning; learning organization; learning barriers

#### **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas han acontecido una serie de cambios en el contexto de las organizaciones los cuales se han debido en gran medida a un entorno turbulento caracterizado por la globalización de los mercados, los revolucionarios avances tecnológicos en las ciencias de la información, la competitividad y la complejización de las sociedades modernas, cada vez más informadas y demandantes de nuevos conocimientos.

En este contexto tan complejo, en la década de los 90 del siglo pasado Peter Senge (1992) publica *"The Fifth Discipline"*, en la cual introduce el término aprendizaje organizacional y aborda la naturaleza compleja y sistémica de este proceso, las barreras que lo limitan, así como las disciplinas en las que se basa la creación de lo que denomina organizaciones inteligentes.

Esta temática ha sido abordada por diferentes investigadores, los que, desde diferentes referentes teóricos y epistemológicos, intentan explicar la naturaleza compleja de este proceso. Entre estos, se encuentran Argyris y Schön (1978; citado en Ros, 1997) los cuales hacen un análisis de este fenómeno desde los postulados de la Teoría de la Acción, mientras que Kolb (1984; citado en Senge, 1995) lo relaciona con elementos vinculados a la experiencia. Por otro lado, autores como Huber (1991; citado en Aramburu, 2010), Nonaka y Takeuchi (1984; citado en Tintoré, 2010) lo asocian a la adquisición de conocimientos, y Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996; citado en Danger, 2004) lo relacionan con la resolución de problemas.

Las investigaciones relacionadas con el aprendizaje organizacional están dispersas en diferentes campos y áreas del saber científico (Angulo, 2017; Castañeda, 2015; Castro y Foio, 2016; López, Gil, y Bolio, 2017; Ospina, 2014; Riestra, 2009; Rodríguez y Gairín, 2015; Tintoré, 2010). Algunas están enfocadas principalmente en el estudio y la gestión del aprendizaje en el proceso docente-educativo, con especial énfasis en la gestión del aprendizaje organizativo en las universidades; aunque también se estudia el aprendizaje como un elemento asociado a la gestión del conocimiento.

En el contexto cubano adquieren relevante importancia los estudios desarrollados por diversos autores, las cuales abordan el este proceso desde diferentes perspectivas: la perspectiva educativa, que hace énfasis en el aprendizaje como un fenómeno pedagógico que ocurre en un ambiente educativo determinado (Passaillaigue y Estrada, 2016); el aprendizaje vinculado a la gestión de la información y el conocimiento (Caraballo, Mesa, y Herrera, 2009; Núñez, 2004; Ponjuán, 2015); el aprendizaje desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden (Cuesta, 2000, 2004; Cuesta y Ramos, 2008; Salgado, 2016); y el aprendizaje como un fenómeno vinculado al rendimiento empresarial (González, Garciandía, y Palacios, 2008).

En la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba se han desarrollado estudios relacionados con el aprendizaje individual. Entre estos se encuentra la investigación llevada a cabo por Correa (2015) con el fin de mostrar la efectividad del Enfoque de Aprendizaje Desarrollador en el estudio y control de las Multimedia (MM) como un método de capacitación desde el puesto de trabajo. En este obtuvieron bajos resultados académicos que denotaban falta de dominio de la teoría necesaria para trabajar en los diferentes establecimientos, a pesar de que las MM son el medio que más se utiliza para la preparación desde el puesto. También, estudios realizados por Correa (2015) en el Complejo 26 de Julio de dicha Sucursal develaron que existían insatisfacciones en algunas de las variables que se relacionan con la Política de Atención al Hombre como: condiciones de trabajo, salario, así como formación y desarrollo de los trabajadores. Estas variables constituyen elementos que pueden potenciar o inhibir el aprendizaje organizacional.

Por estas razones, el objetivo de esta investigación estuvo dirigido a caracterizar el aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.

## **METODOLOGÍA**

Se empleó la metodología cualitativa, pues a través de la misma se logró una comprensión dialéctica de los factores cognitivos, afectivos y volitivos que se encuentran en la base del aprendizaje organizacional. En correspondencia con esta perspectiva metodológica se utilizó el método etnometodológico, pues permitió develar las principales herramientas y mecanismos que los sujetos organizacionales utilizan para construir y dar sentido a sus aprendizajes, así como los mecanismos que pueden potenciar o limitar el aprendizaje.

### **Selección y caracterización de los sujetos de investigación**

La investigación se desarrolló en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba, el cual presenta un total de 315 trabajadores. Para la selección se realizó un muestreo intencional, quedando seleccionados 95 trabajadores los que representan un 30.15% del total de trabajadores del complejo.

### **Técnicas empleadas**

- Revisión de documentos: tuvo como objetivo explorar las características de la organización, su estructura y funcionamiento.
- Prueba de la Organización que Aprende: Esta encuesta fue tomada de un prestigioso grupo consultor de EE.UU. (Garvin et al., 1998; citado en Cuesta, 2000), cuyos ítems aportan una buena caracterización del concepto de Organización que Aprende. La misma fue validada en Cuba por Cuesta (2000).

Esta técnica tuvo como propósito identificar si la institución se constituye en una organización que aprende o con alta capacidad de aprendizaje, aunque en la presente investigación se utilizó, además, con el fin de valorar los procesos de aprendizaje y los elementos organizacionales que lo favorecen.

Marque con una X en el lugar que corresponda según su criterio					
Ítems	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
La organización "aprende con la experiencia". No repite los errores.					
Cuando alguien sale de la organización su conocimiento permanece.					
Cuando concluye una tarea algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimizado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, o entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderla.					
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

- Entrevista en profundidad a directivos: Se realizó con el fin de explorar elementos que den cuenta de la existencia de dominio personal, trabajo en equipo, habilidades de liderazgo y manejo de conflictos. También se utilizó para explorar la relación que se establece entre los diferentes establecimientos del Complejo 26 de Julio, la relación jefe-subordinado, elementos de la cultura organizacional y el papel que desempeñan en la capacitación de los trabajadores.
- Entrevista grupal: Se realizó con el objetivo de identificar las principales barreras en el aprendizaje que presentan los trabajadores, así como elementos favorecedores del mismo. También tiene el fin de explorar elementos de la cultura organizacional (creencias y representaciones relacionadas con la actividad laboral, valores, normas de comportamiento laboral) y aspectos como la creatividad, la visión personal de los trabajadores que se expresen como una capacidad de auto-aprendizaje y la existencia de visiones compartidas. Igualmente pretende identificar si existe y cómo se desarrolla el trabajo en equipo, así como explorar la relación jefe-subordinado.
- Observación: Esta técnica tuvo como objetivo identificar elementos que caractericen a la cultura organizacional, además de aspectos conductuales que den cuenta de la existencia de aprendizaje en equipo y compromiso con la entidad laboral. También pretende explorar la expresión de los valores compartidos en los comportamientos de los trabajadores, y las barreras que limitan el aprendizaje, así como los elementos que lo favorecen.

## **DESARROLLO**

El aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba se caracteriza por trabajadores que no poseen una visión personal bien elaborada, lo que limita la movilización de su comportamiento para la adquisición de nuevos conocimientos, y por ende para alcanzar un mayor nivel de dominio personal. Además, no se contempla la autogestión del aprendizaje como una vía para la superación, siendo esto un elemento que constituye una barrera en el aprendizaje (el enemigo externo), considerándose como única forma de aprendizaje la capacitación la realizada por los administradores a través de las Multimedias (MM), los entrenamientos desde el puesto de trabajo por trabajadores más experimentados y la capacitación ofrecida desde las aulas por la Sucursal principalmente, las cuales están dirigidas no solo a la adquisición de nuevos conocimientos sino a la formación de valores.

En este sentido, se evidencian las cuatro estrategias de conversión del conocimiento: la interiorización (a través de los entrenamientos en los puestos), la socialización del conocimiento (a través de la realización de talleres y eventos científicos), la combinación (mediante el uso de las Multimedias y la biblioteca virtual), y la exteriorización (mediante la realización de investigaciones por especialistas, el desarrollo de conferencias y actividades de capacitación; y por último, las charlas educativas).

Además, entre las principales vías para aprender que se utilizan, se encuentran el aprendizaje por inserción, pues a las actividades de capacitación y entrenamientos se incorporan no solo los instructores preparados por la Sucursal, sino también instructores procedentes de otras instituciones como Formatur, Registro Cubano de Buques, Asociación Culinaria, Universidad de Oriente, ACERPROT y AUSA. Otra de las vías es el aprendizaje por observación y exploración, mediante la realización de estudios del cliente externo y del entorno que orientan y brindan pautas para cumplir con las metas y objetivos trazados.

También predomina un aprendizaje adaptativo o de bucle simple, pues existen modelos mentales arraigados que limitan el análisis en profundidad de las situaciones o problemas que se presentan tanto en el contexto externo como en el interno de la organización, por lo que se trabaja esencialmente en base a su eliminación y no sobre las causas que los originaron, lo que representa una barrera (la fijación en los hechos); de esta forma existe sólo un despliegue de la creatividad ante la amenaza de incumplir con el plan de ventas, manifestándose así una actitud predominantemente reactiva ante las dificultades, que restringe el aprendizaje a los momentos de crisis (la ilusión de hacerse cargo).

Por otro lado, en el Complejo no se trabaja con una visión compartida, pues no hay conocimiento de la visión oficial establecida por la organización; lo que dirige el aprendizaje en función de metas a corto plazo vinculadas esencialmente al cumplimiento del plan de ventas, sin concientizar aspectos de la visión que podrían orientar mejor a la organización hacia dónde desea llegar. No obstante, existe un conjunto de valores que se expresan en el desempeño diario de los trabajadores en el puesto de trabajo, que, aunque no son asociados conscientemente a los valores que privilegia la organización, sí se comparten, principalmente el compromiso con la Sucursal y la disciplina, aspectos que posibilitan que se cumplan con las normas de comportamiento laboral y se logre un mayor sentido de pertenencia hacia esta.

El aprendizaje en equipo es otro de los aspectos que garantiza el aprendizaje organizacional, siendo el trabajo en equipo un elemento que facilita que aprendan a través de diferentes vías como la experiencia y la experimentación; lo que es posible en mayor medida por los valores aprendidos y compartidos por sus miembros, esencialmente el respeto, la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Como factores que favorecen el aprendizaje en la organización, se encuentran: los soportes tecnológicos de avanzada que poseen, los cuales garantizan que la capacitación se realice desde

el puesto de trabajo a través de las MM, los cursos on-line, la biblioteca virtual, cuestión que denota además la existencia de una memoria organizativa, y la utilización de la experiencia como una vía de aprendizaje.

Igualmente se distingue como un factor que potencia el aprendizaje en este Complejo el papel del liderazgo para la solución de conflictos y problemáticas mediante la comunicación; se manifiesta como un elemento a destacar la coincidencia de la mayoría de los administradores como líderes formales e informales. Asimismo, para el manejo de conflictos en el equipo se emplea la discusión como la principal herramienta para producir aprendizajes, lo que se garantiza fundamentalmente a través de la indagación, como el método que privilegian los equipos para el análisis de las diferentes situaciones; aunque el diálogo en menor medida es otra de las herramientas que también se emplean para la comunicación, y posibilita la integración de los aprendizajes individuales para la generación de ideas más creativas dirigidas al desarrollo de la organización y de sus miembros.

## CONCLUSIONES

El aprendizaje organizacional en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba se caracteriza por el empleo de diversas estrategias y herramientas que garantizan que se produzcan aprendizajes, aunque están limitados en su mayoría a aprendizajes individuales. Unido a esto, los trabajadores no explotan al máximo su nivel de dominio personal mediante la autogestión del aprendizaje. También, otro elemento que lo distingue es la presencia de modelos mentales y barreras que limitan el desarrollo del aprendizaje, y la ausencia de una visión compartida y de un pensamiento sistémico como estrategias de aprendizaje; además del predominio de la discusión como la principal herramienta para el manejo de conflictos y el trabajo en equipo. Por último, la existencia de factores organizacionales que potencian el aprendizaje en la organización representa un factor que contribuye al desarrollo de las personas y de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Aramburu, N. (2010). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Caraballo, Y., Mesa, D., y Herrera, J. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1), 1-13. <http://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193015398001>
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Castro, B. y Foio, M. (2016). Docencia universitaria: aprendizaje organizacional y autonomía. *La Trama de la Comunicación*, 20(2), 33-53.
- Correa, T. (2015a). *Control de las multimedias (MM), desde el enfoque del Aprendizaje Desarrollador. Experiencias de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.
- Correa, T. (2015b). *Estudio de satisfacción laboral del cliente interno en el Complejo 26 de Julio de la Sucursal CIMEX Santiago de Cuba*. Santiago de Cuba: Sucursal CIMEX Santiago de Cuba.
- Cuesta, A. (2000). The Learning Organization: La Organización Que Aprende? *Revista Cubana de Psicología*, 17(3), 261-265.
- Cuesta, A. (2004). Hacia una organización que aprende: una experiencia cubana. *Ingeniería Industrial*, XXV(3), 8-12.
- Cuesta, A., y Ramos, J. (2008). Contribución al diseño de la organización que aprende. *Ingeniería Industrial*, XXIX(2), 1-9. <http://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433566004>
- Danger, Y. (2004). *Un estudio del Aprendizaje Organizacional: Hacia la creación de una Organización Inteligente* (Tesis de maestría). Facultad de Psicología, Universidad de la

- Habana, La Habana, Cuba.
- González, A., Garciandía, G., & Palacios, Á. (2008). La gestión del aprendizaje organizacional y su orientación al rendimiento empresarial. *Retos de la Dirección*, 2(2), 18-34.
- López, G., Gil, M., y Bolio, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2), 161-170.
- Núñez, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Acimed*, 12(3), 1-75.  
<http://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n3/aci04304.pdf>
- Ospina, Y. (2014). Aprendizaje organizacional del sujeto que labora. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, 1(1), 3-19.
- Passaillague, R., y Estrada, V. (2016). La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 4(2), 35-43.
- Ponjuán, G. (2015). La gestión del conocimiento desde las ciencias de la información: responsabilidades y oportunidades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(3), 206-216. <http://doi.org/http://scielo.sld.cu>
- Riestra, M. (2009). *Estudio sobre las posibilidades de las «Plataformas para la Educación Virtual» (E.Learning) en el aprendizaje organizacional. Aportes para el diseño de sistemas educativos*. (Tesis de Doctorado en Humanidades y Artes, Mención: Educación). Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Recuperado a partir de <https://www.yumpu.com/es/document/view/33102836/tesis-doctoral-ma-del-rosario-de-la-riestrapdf-universidad->
- Rodríguez, D., y Gairín, J. (2015). Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Educación*, XXIV(46), 73-90.  
<http://doi.org/http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/12245/12811>
- Ros, M. (1997). Comentario a la lectura de Argyris y Schön. *Reis*, (77-78), 341-344.
- Salgado, M. (2016). *Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente* (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). Universidad de Matanzas.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Tintoré, M. (2010). *Las Universidades como Organizaciones que Aprenden. El caso de la Facultad de Educación de la Universitat Internacional de Catalunya* (Tesis Doctoral). Universitat de Catalunya, España.