

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA
EDUCATIVA PARA TRANSFORMAR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN
ORGANIZACIONES INTELIGENTES.**



LIZ ALEJANDRA CHAVARRIA RESTREPO.

LINA MARIA POSADA HINCAPIE.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

2015

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA
EDUCATIVA PARA TRANSFORMAR LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN
ORGANIZACIONES INTELIGENTES.**



LIZ ALEJANDRA CHAVARRIA RESTREPO.

LINA MARIA POSADA HINCAPIE.

Obra de conocimiento presentada como requisito para optar al título de
Especialización en Gerencia Educativa

MAGISTER EN EDUCACIÓN
ANDRES FELIPE JIMENEZ LOPEZ
Asesor de obra

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

2015

DEDICATORIA

*A Dios, a nuestros seres queridos y a todos
aquellos que han hecho posible el desarrollo de la
presente monografía.*

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo quiero agradecer primero a Dios, quién me ha bendecido en cada uno de los momentos de mi vida, quién me ha dado el suficiente entendimiento para asumir los retos que se me presentan a diario.

A Gloria, Camilo y Adrián que integran mi familia, pues sin ellos y su apoyo este logro no se hubiese podido cumplir.

A mis familiares, quienes siempre han creído en mí y me tienen como un buen ejemplo para las generaciones venideras.

A cada uno de los docentes que han estado presentes en mi formación académica, desde el nivel inicial, hasta lo que soy ahora, quienes me han demostrado y enseñado el verdadero valor de la educación.

A mis pares académicos: Beatriz Chica, Karen Arboleda, Johana Serna, Marinella Patiño, Natalia Ramírez, Ana Cristina Arias, Liliana Palacio, María Patricia Agudelo, con quienes comparto en el día a día y quienes son unas apasionadas por su labor.

A mi compañera Lina María Posada Hincapié, por permitirme compartir éste espacio de formación y crecimiento intelectual con ella.

Pero sobre todo a mis estudiantes, de quienes aprendo cada día algo nuevo, quienes llenan mi existir y le dan un mayor motivo a mi vida profesional, quienes borran mis tristezas con sus bellas sonrisas, quienes me regalan flores a diario y me dicen lo bonita que estoy, quienes me hacen pataletas y rabieta cuando les disgusta algo, quienes son mi gran motor para lograr cambiar con mi granito de arena la educación de éste país.

A todos mil y mil gracias.

Liz Alejandra Chavarría R.

A Dios por ser mi sustento y fortaleza cada día de mi existencia.

A mis padres y hermanos por su infinita paciencia, por su apoyo incondicional para cumplir mis metas.

A Liz Alejandra Chavarría por acompañarme en esta travesía investigativa.

A la Hermana Margarita Ojeda Suarez por brindarme su apoyo categórico en el desarrollo de este estudio.

A mis estudiantes, quienes me inspiran cada día para ser mejor persona y por ende mejor maestra.

A la Universidad de Manizales, a los docentes de Especialización en Gerencia Educativa, por sus significativos aportes a mi vida profesional.

A todos, Dios les pague.

Lina María Posada H.

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
HACIA UN CONCEPTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	7
CONCEPTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	8
MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.	12
BARRERAS, FUENTES Y SUJETOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	18
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, SU GERENCIA E IMPACTO.....	24
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

A comienzos del siglo XXI, ha impactado, particularmente al mundo de las organizaciones, la expresión: aprendizaje organizacional, poniendo de manifiesto, tal como lo expresa Peter Senge (2004): “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p.2).

Antes de realizar una reflexión detallada de lo que es el aprendizaje organizacional, nos centraremos en algunos conceptos fundamentales que dieron origen a esta nueva práctica empresarial que ahora ha cobrado vigencia y que hace parte de las nuevas exigencias del mundo laboral contemporáneo, como lo son: el aprendizaje y la organización.

Luego, se analizarán las diferentes posturas que sobre aprendizaje organizacional han estudiado algunos de los autores más reconocidos en este campo, así como los modelos que proponen para que una organización pueda llegar a transformarse en una organización que aprende y, desde luego, en una organización inteligente.

Aunque la adaptación de un solo modelo no garantiza el éxito de la organización en este sentido, cada una en su contexto elegirá el más adecuado para sus necesidades; sin embargo, a la par de los cambios que surgen en la vida diaria, también emergen barreras hacia estos y el aprendizaje organizacional no podía ser la excepción.

De este modo, se analizarán las fuentes y los sujetos del aprendizaje organizacional quienes, directamente, son los individuos, ya que son los verdaderos agentes del aprendizaje y, sin estos, el aprendizaje colectivo y explícito es imposible.

Ha sido un campo muy estudiado desde el punto de vista de las organizaciones, sin embargo, nuestro interés se centrará en la búsqueda de relaciones entre el aprendizaje organizacional y las instituciones educativas, así como la integración de los métodos gerenciales provenientes de la gerencia educativa, con el fin de generar un modelo que las conduzca a la transformación en el desarrollo de sus prácticas y, como consecuencia, asegurar el aporte significativo hacia una formación de las generaciones futuras, que conlleve al crecimiento económico, cultural y social.

HACIA UN CONCEPTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (consultado el 15 abril de 2014) define el concepto de aprendizaje como: “la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa. Y la adquisición por la práctica de una conducta duradera”. Según estos conceptos el aprendizaje tiene como base la adquisición de conocimientos, valores, normas, que son aplicables en el contexto en el cual cada individuo se desarrolla. Al respecto, es importante destacar que cuando se habla de la adquisición de conocimientos, no se limita a los que se ofrecen en los establecimientos educativos, sino a aquellos que se pueden obtener en todos los espacios en los que se desarrolla la vida del individuo, en la sociedad en la que se desenvuelve y de la cual hace parte, ya que el aprendizaje va mucho más allá que el solo hecho de la adquisición de conocimientos, puesto que: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”. (Senge, 2004, p.6).

Otro de los conceptos que direccionarán nuestra reflexión es el de organización, definido como la unión de grupos de personas “que se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos”. (Canton, 2003, p. 140). De allí que las organizaciones por ser la unión de un grupo de personas, no sólo están vinculadas por el aspecto laboral, sino también personal, pues éstas colocan todas sus capacidades en el desarrollo de las mismas. Las organizaciones, por lo

tanto, como expresa Luis Ahumada (2004): “son un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por ser un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno” (p.55). En este sentido, vemos que toda organización nace de las necesidades que presenta el entorno como una posible respuesta, y va construyendo su identidad en la medida en que se van descubriendo los objetivos y las metas comunes y que se van haciendo realidad en las actividades de la organización. La organización como tal se debe adaptar a las circunstancias de un entorno más competitivo y lleno de especulaciones ya que son estas dos instancias donde se desarrolla la sociedad de hoy por lo que es importante que actualice permanentemente su “modus operandi” y dentro de estos el desarrollo de procesos de aprendizaje que la ayuden a afrontar sus dificultades, así como de las experiencias vividas, para tomar las mejores decisiones en pro del crecimiento de la misma como referente social.

CONCEPTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En el entorno investigativo, a todo aquello que se refiere al aprendizaje organizacional, no se le ha podido establecer con exactitud una definición, ya que son muchas las disciplinas como la psicología, la sociología, la economía, la administración, u otras, quienes han realizado, de alguna manera, un acercamiento en este aspecto. Como lo hemos mencionado anteriormente las organizaciones hoy deben, si quieren sobrevivir en el mercado, realizar procesos de aprendizaje, los cuales deben pasar de lo individual a lo colectivo para llamarse realmente organizacional; sabemos que las organizaciones en sí “no tienen un cerebro, pero incluyen sistemas cognoscitivos y rutinas que continuamente evolucionan”. (Askvik, 1999, p. 251). Por lo tanto, las organizaciones realizan procesos de aprendizaje, que aunque no habían sido el resultado de un proceso sistemático, si obedecen al desarrollo de las actividades que realizan habitualmente las organizaciones.

Pero, ¿de qué se trata el aprendizaje organizacional? Para responder a esta pregunta debemos contextualizarnos un poco en esta cultura de transformación y cambio que se desarrolla en la sociedad actual de manera vertiginosa como las tecnologías de la información y la comunicación; y las transformaciones a nivel económico, político, social y cultural. Para dar respuesta a estos cambios que se presentan de manera inevitable, las organizaciones, tal y como lo habíamos expresado desde el inicio de este documento, deben plantearse transformaciones no solo en la manera como se adapta al ambiente, sino como desde su metamorfosis interna logra posicionarse de una manera efectiva en el mercado.

Teniendo claro el contexto en el que se podría decir nace el desarrollo del aprendizaje organizacional, hagamos una aproximación más detallada apoyada en algunos de los autores que han desarrollado sus investigaciones sobre este tema:

Según la visión de Argyris y Schön (citado en Bolívar, 2000): “el aprendizaje organizacional es el proceso por el que una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, destrezas, conductas y valores” (p. 23). El enfoque dado por los dos autores es el poder detectar los errores que se producen en la organización con el fin de corregirlos.

Nonaka y Takeuchi (citado en Mogel, 2006) definen el aprendizaje organizacional como: “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (p. 16).

Afirmando además, que a este tipo de generación de conocimiento se debe el éxito de las compañías japonesas.

Cuando habla del tema, Senge, (2004), lo hace definiendo las organizaciones que aprenden o que desarrollan en ellas procesos de aprendizaje organizacional como “organizaciones inteligentes”. En esta afirmación debemos tener claridad en dos términos: aprendizaje organizacional y hábitos de generación de conocimiento, ya que se realizan en las organizaciones de manera permanente, aunque de una forma considerada mecánica, que no conlleva en sí misma el gusto por aprender; en cambio, en una organización inteligente, estos procesos se desarrollan a través del deseo de aprender de cada persona que constituye la organización, con el fin de que apropiándose adecuadamente del conocimiento favorezca el mejoramiento continuo de la misma (Alcover y Gil, 2002). Sin embargo, este tipo de organización inteligente es donde cada persona realiza en sí misma un cambio permanente de mentalidad que le ayuda a generar nuevos conocimientos, ya no de una manera aislada e individual sino colectiva. (Senge, 2004).

Por lo tanto, es importante el aprendizaje en equipo para la adquisición de conocimientos; así lo define: “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “la llanta muerde el camino”: si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender”. (Senge, 2004, p.4). Lo que sugiere el autor es que debemos ver la organización como un único sistema y no como un conjunto de fragmentos muchas veces aislados que se encuentran en un proceso de construcción.

Ley Testa (2001), desde su visión nipona¹ del tema define el aprendizaje organizacional como: “la capacidad de las organizaciones para integrar el conocimiento generado por los

¹ El término se refiere a la visión de los japoneses en torno al aprendizaje organizacional.

individuos (internos y externos) en cada uno de los procesos organizacionales, generando cohesión e identidad con la organización, que posibilite transformar la misma en una dirección que satisfaga, cada vez más, a las personas interesadas en ella, contribuyendo a su vez al desarrollo de la autoestima y autorrealización de los propios individuos involucrados” (p.4). Por lo tanto, la visión que el autor sugiere no es únicamente de una organización concebida solo desde el éxito económico o de los líderes de la misma, sino que integra a la misma la posibilidad de que todos los individuos que hacen parte de la organización también sean exitosos y logren un objetivo común desde su compromiso personal con ella.

Es importante anotar que el aprendizaje organizacional implica el desarrollo de estrategias que impliquen a todos los individuos de la organización, y que estos asuman el rol de no solo de aprender de manera individual, sino en equipo, con el fin de que se produzca la integración de experiencias y saberes que son influenciados tanto por factores internos y externos, como: el clima organizacional, el liderazgo, la historia, la cultura de la organización e incluso de las leyes que rigen a la organización.

Cuando se habla de aprendizaje organizacional se debe saber que se trata de una etapa en el proceso de transformar a las organizaciones en organizaciones que aprenden como lo indica Bolívar, (2007) y luego en organizaciones inteligentes, como las llama Senge, (2004).

Desde estos puntos de vista, una organización que tiene dentro de sus procesos la integración del aprendizaje organizacional es una organización que no solo adquiere una información nueva, sino que aprende de sus errores, historia y procedimientos, con el fin de darle sentido a la labor que realiza y ser cada día más competitiva y eficiente en sí misma, claro está

siempre con una proyección de ese mismo aprendizaje en el mercado del cual hace parte (Bolívar, 2007).

MODELOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Un modelo como tal es un “esquema teórico” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, abril 15 de 2014), que facilita la comprensión de un tema determinado. Cuando se habla de modelo de aprendizaje, este reúne en si todos los elementos que implica el proceso de adquisición del conocimiento en los individuos que hacen parte de una organización. En cuanto al aprendizaje organizacional se pueden diferenciar varios modelos en los que este se desarrolla, a través de la mirada de varios autores:

Ciclo de aprendizaje por experiencias, este modelo desarrollado por David Kolb, (citado en Mayorca, 2010), parte de la experiencia o de la acción humana a través del desarrollo de una tarea específica, luego se realiza una reflexión acerca de la experiencia de la cual se extraen aquellos conocimientos que fueron realmente significativos tanto para ser compartidos y teorizados, como para ser aplicados de manera nueva.

Los niveles de aprendizaje estudiados por Argyris y Schon, (citado en Mayorca, 2010), tienen un enfoque que busca la identificación y corrección de los errores, con el fin de aprender de ellos; teniendo en cuenta este enfoque desarrollan dos niveles de aprendizaje: el nivel I o de recorrido simple, en el cual se busca dar solución a los problemas del entorno, sin detenerse en las causas de los mismos y todo esto sin modificar la estructura de la organización.

El nivel II o de recorrido doble, en este modelo de aprendizaje se identifica y se busca corregir los errores, pero se realizan modificaciones importantes en la estructura organizacional,

lo que supone mayor creatividad, dinámica y dialéctica, y lo que representa una nueva forma de interacción de la organización con el entorno.

La quinta disciplina de Senge, (2004) interiorizada y practicada por las organizaciones inteligentes, hacen que las mismas puedan evolucionar hacia el cambio, ya que este tipo de organizaciones según el autor, no solo piensan en sobrevivir, sino en desarrollar una capacidad de aprendizaje que les ayude a crear su futuro. Estas cinco características de las organizaciones inteligentes son: el dominio personal, que hace alusión a aquello que motiva al ser humano a aprender que hace parte del mundo y que por ende tiene un papel protagónico en el mismo; los modelos mentales, que también se podrían llamar constantes metanoias o aperturas en el pensamiento y en la visión que tenemos del mundo con el fin de estar cada vez más abiertos a los cambios del mismo; la visión compartida, es aquella que ha sido construida no solo desde la dirección de la organización de manera arbitraria y centralizada, sino aquella en la que cada miembro de la organización ha aportado desde su conocimiento para su construcción, de esta manera se crea un empoderamiento de la misma y un mayor cumplimiento; el aprendizaje en equipo, que busca desarrollar en las personas aquellas aptitudes que de alguna manera ayudan a aprender en conjunto; el pensamiento sistémico, la quinta disciplina, que de alguna manera nos muestra cómo debemos ver la estructura organizacional no como un conjunto de sistemas aislados, sino como un todo donde cada paso que damos en alguna estructura incide directamente en toda la organización. Con estas cinco disciplinas según la visión del autor, la organización inteligente no se ve aislada del mundo, sino que se ve integrada, conectada con él, ya no es la búsqueda de los errores ni pensar que estos vienen de afuera, sino que se acepta de que los actos realizados por la organización son la causa de los problemas que se experimentan en ella.

La creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi en 1995, (citado en Mayorca, 2010) se basa en que los individuos, son los generadores de conocimiento. Sin embargo, se deben crear ambientes que faciliten el compartir entre los individuos, con el fin de que éste pase de ser individual a organizacional. Para los autores japoneses existen dos clases de conocimiento, uno tácito y otro explícito, el primero, es aquel que es personal, difícil de transmitir ya que no posee modelos o figuras que lo expliquen; el segundo, es un saber que se puede compartir fácilmente, a través, de modelos, figuras o compilados en libros, etc. En conclusión, el conocimiento pasa de los individuos a los grupos y luego de los grupos a la organización y puede llegar incluso a convertirse en interorganizacional.

El modelo teórico de aprendizaje organizacional propuesto por Garzón y Fisher (2008), identifica unas variables que buscan fortalecer la capacidad de aprendizaje en la organización, estas son: “fuentes de aprendizaje organizacional, sujetos del aprendizaje organizacional, cultura para el aprendizaje organizacional y condiciones para el aprendizaje organizacional” (p.204).

Analizando estos modelos de aprendizaje organizacional, se puede observar que existe una complementariedad entre los mismos, donde unos realizan el énfasis en el desarrollo sistémico del ser humano, como lo son aquellos estudiados por Argyris y Schon (citado en Mayorca 2010), las cinco disciplinas de Senge, (2004) y el modelo teórico de aprendizaje organizacional propuesto por Garzón y Fisher (2008). En cambio el modelo de Nonaka y Takeuchi, (citado en Mayorca 2010), pretende demostrar que el desarrollo del ser humano se puede armonizar con el rescate de las experiencias que este adquiere en su ámbito laboral y que, de alguna manera, comparte con su equipo de trabajo (Palacios, 2000).

La complementariedad que se plantea en los modelos expuestos se podría ver reflejada de algún modo en las organizaciones, cuando estas realizan procesos de aprendizaje organizacional a través del desarrollo de competencias y habilidades en las personas que trabajan en ellas, motivándolas para que entre ellas hayan buenas relaciones y, por ende, un buen clima laboral, así mismo el fomento de una continua capacitación y transmisión de aquellas experiencias y procesos que han sido productivos para la organización con el fin de hacerlos más efectivos cada día y documentándolos para compartirlos en los diferentes equipos de trabajo.

Como resultado del estudio de los modelos, se propone un modelo de aprendizaje integrado que muestre la complementariedad de los mismos y su posible adaptación a las instituciones educativas, así como convertirse en herramienta de la gerencia educativa para el mejoramiento de los procesos de aprendizaje de la institución hasta convertirse en organización inteligente, porque tal y como lo hemos dicho, es el fin último del aprendizaje organizacional.

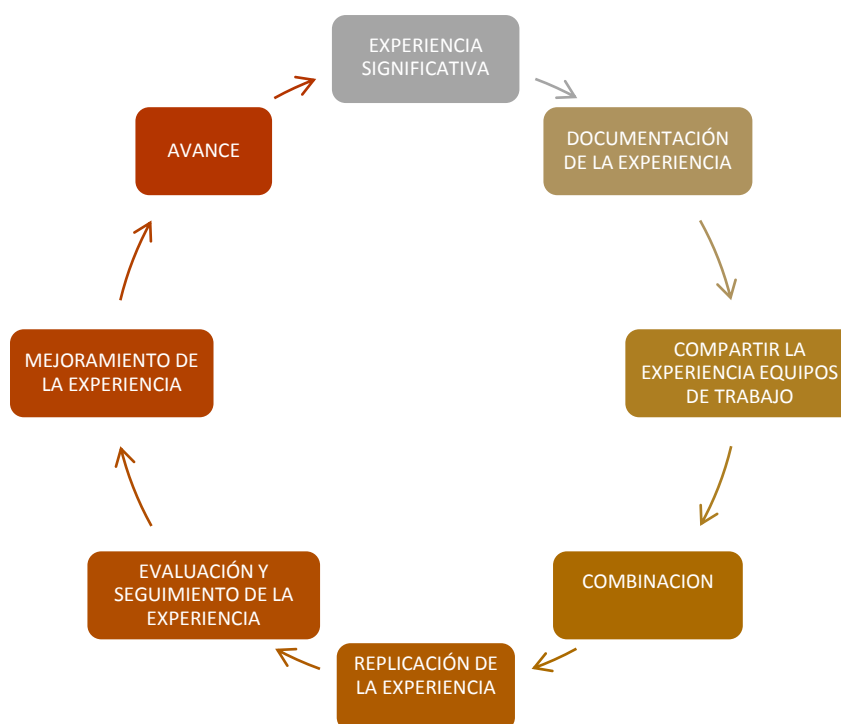


Figura 1. Modelo de aprendizaje organizacional integrado. Fuente: elaboración propia, y son el resultado de la complementariedad de los modelos de aprendizaje organizacional de los autores David Kolb (citado en Mayorca 2010), Argyris y Schon, (citado en Mayorca 2010), Senge, (2004) Garzón y Fisher (2008) y Nonaka y Takeuchi, (citado en Mayorca 2010).

En el modelo integrado, podemos diferenciar las siguientes etapas:

- **Práctica o experiencia significativa:** se define como el conocimiento que adquiere una persona y que parte de los buenos resultados obtenidos en su labor diaria. Se acerca a lo que nos dicen autores como David Kolb, Nonaka y Takeuchi, (citado en Mayorca, 2010) que nos hablan del conocimiento desde la experiencia, así como aquel que es innato o propio de la persona (tácito), que hace que esta persona se destaque en su desempeño y aprenda cada día de los errores que comete en ella.

- **Documentación de la experiencia:** en esta etapa es fundamental que se propicien espacios para que las personas puedan escribir y describir sus experiencias, y así lograr que se quede en la memoria de la organización.

- **Compartir la experiencia:** es básico el compartir como lo hemos visto para que haya aprendizaje organizacional dar a conocer los resultados de la experiencia vivida a los equipos de trabajo, y así enriquecer a toda la organización.

- **Combinación:** es básico en el aprendizaje organizacional que después del intercambio de experiencias, un momento de reflexión sobre cómo llevar lo aprendido a la práctica, es decir, el paso del conocimiento explícito al tácito.

- **Replicación de la experiencia:** es la etapa de la puesta en marcha de la experiencia compartida después de la etapa de combinación, por parte de la organización en donde esta sea aplicable.

- **Evaluación y seguimiento de la experiencia:** es el momento donde se hace necesario verificar si la experiencia en realidad es exitosa en la práctica y logra hacer avanzar a la organización, hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- **Mejoramiento de la experiencia:** es básico en toda organización realizar procesos de mejoramiento continuo de sus prácticas y procesos, por lo tanto estas siempre están sujetas a ser modificadas y transformadas con el fin de hacerlas eficientes.

-**Avance:** el aprendizaje organizacional implica necesariamente un cambio en la organización que la lleve al progreso no solo a nivel económico, también al desarrollo integral de las personas dentro de la organización.

BARRERAS, FUENTES Y SUJETOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Al hablar de barreras desde el marco del aprendizaje organizacional, se hace referencia a las condiciones que obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización. Por tal motivo, cualquier razón o circunstancia que no permita el desarrollo y la adquisición de aprendizaje dentro de la organización, será considerado una barrera.

En el libro: “La quinta disciplina” de Senge (2004) se encuentran descritas de manera comprensiva y ejemplificada las siete barreras del aprendizaje organizacional, a las que constantemente el ser humano tanto a nivel personal como a nivel de organización se ve expuesto y las cuáles no permiten el aprendizaje de la organización.



Figura 2. Barreras del aprendizaje organizacional. Fuente: elaboración propia, y son el resultado de estudio de las barreras mencionadas por el autor Peter Senge.

Las barreras mencionadas en la figura 2 hacen referencia al capítulo II del libro: “La quinta disciplina” de Senge (2004), en el que se logra hacer una descripción minuciosa de cada una de las dificultades que se pueden presentar en las organizaciones y como en la mayoría de los casos, las personas que integran la misma, pueden facilitar el crecimiento o estancamiento de la organización. Pero, en la mayoría de los casos, las personas se dan cuenta de que se están presentando problemas, pero en muy pocas ocasiones se atienden a tiempo con el fin de resolverlos; y, es por esto, que finalmente se generan crisis organizacionales y en última instancia el cierre de estas. Por tal motivo, se hace necesario que cada una de las personas que conforman los equipos de trabajo que hay dentro de la organización, tengan la capacidad y la habilidad para detectar e identificar dichas problemáticas, con el fin de que puedan resolverlas y, de esta manera, aprender de la situación que se les presentó y, finalmente, se puedan convertir en organizaciones inteligentes, las cuales se basarán en las experiencias vividas para el crecimiento y el fortalecimiento de la misma.

Barreras del aprendizaje, según March y Leavitt, (citado en Argyris, 1999). Estos autores identifican tres barreras que dificultan que la organización aprenda:

El “Aprendizaje supersticioso” (superstitious learning): Evita que se dé un aprendizaje en la organización, debido a que se crean rutinas en el trabajo, las cuáles hacen creer que se obtendrán los resultados esperados. (Argyris, 1999, p. 270).

Las “Trampas de competencia” (competency traps): Estas mismas rutinas, como se mencionó anteriormente no permiten que las personas dentro de la organización asuman otras actividades que favorezcan el aprendizaje de la organización. (Argyris, 1999, p. 270).

Barrera para el aprendizaje aportada por Van de Ven y Polley, (citado en Argyris, 1999):

“Endulzar la verdad”. Hace referencia a aquellas prácticas que se llevan a cabo dentro de la organización que son mostradas como positivas, esto para no ser cuestionados por parte de terceros. (Argyris, 1999, p. 271).

En cuanto a las fuentes del aprendizaje Organizacional, es importante, resaltar que son aquellas situaciones que se presentan dentro de la organización o empresa y que serán tomadas como foco de aprendizaje de la misma. La organización entonces estará en la capacidad de resolver los problemas que se les presentan de manera ágil y rápida contando con los conocimientos de los individuos que hacen parte del equipo de trabajo.

En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional de Garzón (2005) una de las variables es denominada fuentes del aprendizaje organizacional “la cual se sustenta en que la forma de razonamiento que identifica a las ciencias sociales es en especial la relacionada con la administración de las organizaciones, ya que se deriva de conocer los hechos a través de la acción, lo que proporciona la información necesaria para analizarlos dentro de la actividad propia de la

organización” (p. 122). Así mismo, este mismo autor, define 10 tipos de fuentes de aprendizaje, las cuáles son: La crisis y los problemas, los clientes, unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, las redes, la historia y los supuestos.

Garzón (2005), afirma: “Las organizaciones orientadas al aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables fundamentales para el aprendizaje”; es decir, lo que se pretende es que sea la persona quien resuelva los problemas que se le presenten al interior de la organización, a partir de los conocimientos que se posee” (p. 207). A su vez, el autor plantea que: “La actividad de resolución de crisis y problemas produce aprendizaje, siempre y cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se sitúe dentro de unos determinados límites, y el aprendizaje máximo ocurre cuando el reto inherente a la crisis y al problema está acorde con las capacidades de la persona que resuelve el mismo” (p. 207). Es por esto que la capacidad de aprendizaje que se da en la organización emana de la capacitación constante por parte del equipo de trabajo, lo que permitirá que estos, refuercen dichos conocimientos y los pongan al servicio del crecimiento de la organización.

Como se ha planteado anteriormente, cuando hablamos de organización estamos hablando de un grupo de personas (llámese colectivo, equipo) que están reunidos por que tiene un objetivo o fin en común. Dentro de los sujetos del aprendizaje organizacional aparecen ciertos términos que permiten hacer una ampliación de dicho concepto, para ello, primero se dará una definición concreta, para luego traerla a colación en el tema que nos compete.

Individuo: Como lo argumenta Enríquez (1996) “Los individuos, directa o indirectamente, se relacionan o pertenecen a algún tipo de organización. Desde su nacimiento, el individuo es aprendido por distintos tipos de organización (familia, escuela, empresa, ejército, asociación de amigos etc.) y por las normas instituidas por la propia sociedad, debiendo, por sus actos y su trabajo, encontrar un lugar en que los otros lo reconozcan” (p. 65).

El aprendizaje individual se refiere entonces a la capacidad que tiene cada individuo para afrontar nuevas experiencias en cuanto al conocimiento, como adquiere y lo aplica al servicio de la organización, es decir, puede aprender o reforzar algún concepto, tomando de esto la información más importante y que le será útil para otro momento. A su vez, éste se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento; las personas deben desarrollar la capacidad –no de llenarse de contenidos– sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

Equipo: “conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establece unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte”. Esther, (Mayo 5 de 2010). Tiempos Modernos. Recuperado de: (<http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>). Fecha de consulta (1 de Marzo de 2015).

Según López (2003) “encauzar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales” (p. 213). Entonces este aprendizaje se encamina al trabajo conjunto de los

miembros de la organización, con el fin de cumplir con un logro o propósito establecido, el cual se quiere alcanzar, por ello, los procesos llevados a cabo en el equipo de trabajo, se convierten entonces en aprendizajes colaborativos.

Organización:

Garvin (1993) Define *organización de aprendizaje* como “aquella que es experta en crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones” (p. 25). Es decir, aquella que está en la capacidad de poner su conocimiento al servicio de la organización, con el fin de modificar su estructura en aras del cambio y la innovación.

El aprendizaje organizacional como lo proponen Muñoz y Seca, (citado en Garzón, 2005) “se produce como consecuencia del aprendizaje personal; sólo la intervención de los agentes, puede obtener deducciones. Por tanto, es cierto que, en un sentido más avanzado del aprendizaje, sólo los agentes que poseen un mecanismo de deducción pueden aprender” (p. 213).

El aprendizaje interorganizacional Gold, (citado en Garzón, 2005) afirma que éste “se produce en equipos de organizaciones de un corporativo. Mucha gente habla sobre ella, pero todavía nadie ha declarado ser capaz de proporcionar un modelo de trabajo para la organización que aprende, o el aprendizaje de las organizaciones” (p. 214).

Por ello, se hace necesario entonces que dentro de las organizaciones educativas, se tenga en cuenta que para que pueda haber un verdadero aprendizaje organizacional, la organización debe

estar al pendiente de cada una de las dificultades que se le presentan, tratando de convertir éstas en fortalezas y oportunidades de crecimiento de la misma, así mismo, la organización debe estar en la capacidad de estar constantemente replanteando sus prácticas, evaluándose y transformándose.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS, SU GERENCIA E IMPACTO

Hasta el momento se ha tratado de realizar un análisis conceptual de lo que es el aprendizaje organizacional, precisamente en una organización que supone en su quehacer la producción de un producto o servicio. Pero, ¿son las instituciones educativas, organizaciones? Según la definición que de organización hace Drucker (1994), una organización es “un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (p. 54). Sí, las instituciones educativas son organizaciones y por lo tanto también están llamadas al aprendizaje organizacional, así como a realizar procesos de crecimiento hasta llegar inclusive a convertirse en una organización inteligente, con el fin de ser sostenibles en el tiempo y lograr el éxito deseado.

Las instituciones educativas en el siglo XXI están sujetas como todas las organizaciones a cambios a veces inesperados en sus sistemas de funcionamiento, debido al trasegar turbulento del mundo en el que nos vemos sumergidos, no solo a nivel económico, sino político, social y cultural. Además, al vivir en un mundo llamado la “aldea global”, donde la información corre en milisegundos desde cualquier punto de la tierra o se transmite en tiempo real, nos vemos avocados a un sinnúmero de noticias y cuestionamientos que sobrepasan a veces el límite para su depuración; pero en si no es la cantidad de información lo que hace rica o poderosa a una organización sino la

forma como está la transforma para convertirla en conocimiento, creando así métodos nuevos para realizar su labor que integren de un modo más vivencial todo aquello que ayude a formar mejores personas en todos los aspectos.

Es en este escenario donde la educación y a su vez toda institución educativa debe: “lograr que cada persona pueda comprenderse a sí misma y a las demás mediante un mejor conocimiento del mundo, así como: ayudar a transformar una interdependencia de hecho en una solidaridad deseada” (Delors, 1996, p. 51). A su vez tiene el trabajo de crear el espacio idóneo para que todos en igualdad de condiciones puedan explotar todas sus capacidades y así pueda comprometerse con su propio proyecto de vida (Delors, 1996).

Pero, ¿Cómo se podría implementar el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas y estas transformarse en organizaciones que aprenden? Senge (2002), nos dice que las instituciones educativas a las que él llama escuelas “se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje” (p. 17).

Es decir, para que se desarrollen procesos de aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, es necesario un conocimiento profundo de la cultura de la organización de dichas instituciones, en las que se deben considerar los valores, misión, visión, filosofía, creencias, hábitos y costumbres, que se hallan especificados en el proyecto educativo institucional y que hace parte de la riqueza intelectual de la institución. Esta orientación de aprendizaje viene dada desde

la perspectiva del recurso humano de las organizaciones, que en el caso de las instituciones educativas son los docentes, estudiantes y en sí toda la comunidad educativa, aún el entorno mismo de la institución.

Por lo tanto, el centro del aprendizaje organizacional es el ser humano, no puede ser otro, ya que el individuo que hace parte de la institución educativa, es un agente vital de la misma y es en sí mismo fuente de aprendizaje, aún sin importar el rol que este desempeñe. A su vez no es posible que una institución educativa desarrolle procesos de aprendizaje organizacional solo desde la visión del personal docente, ya que como nos dice Senge (2004), uno de los fundamentos del aprendizaje organizacional es tener una visión compartida en la que todos los miembros vayan hacia el mismo lado.

Lo que se ha analizado hasta ahora constituye la base del aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, por lo tanto, “el cambio cualitativo institucional se operará a partir de una gestión óptima del talento humano y de los procesos organizacionales” (Álvarez, s.f. p.11). Se puede plantear, entonces, que los cambios que se suscitan en las organizaciones a través del aprendizaje organizacional deben tener como punto de inicio una nueva forma de gerencia del talento humano.

Como lo dice Cardona, (2008): “desde estos planteamientos, la escuela que aprende ha de superar aquellas actitudes de egocentrismo y aislamiento profesional, y sustituirlas por otras abiertas a reconocer las aportaciones de otros colegas y agentes comunitarios, en un clima que

facilite el intercambio de experiencias, la asunción y superación de nuestros errores y una vivencia más intensa y enriquecedora de nuestra profesión de enseñantes” (p.81). Por lo que es el gerente educativo quien debe proporcionar los espacios, los estímulos y la capacitación suficientes al personal docente, con el fin de que estos trabajen en equipo, y así también logren alcanzar su desarrollo personal y profesional que los lleve a vivir felices, para que así sean esos actores que ayuden a formar realmente con mente crítica a sus estudiantes, y así construir sociedad.

En cuanto a las instituciones educativas se pueden llevar a cabo procesos de aprendizaje organizacional, cuando los miembros de la comunidad educativa realizan prácticas o desarrollan experiencias significativas, tales como: la investigación y la innovación en las prácticas pedagógicas y en estrategias metodológicas, proyectos pedagógicos de alto impacto, relaciones con la comunidad del entorno favorables al clima y la calidad escolar, prácticas gerenciales que han influenciado de manera positiva el empoderamiento del proyecto educativo institucional, la comunicación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo de los docentes, la forma de solucionar situaciones problema y en sí todo lo que promueve el mejoramiento de la calidad de la institución, etc.; que puedan ser documentadas por ellos para ser compartidos en los diferentes espacios de los cuales se dispone dentro de la institución, como las reuniones de área, los consejos académicos y de convivencia, comités de evaluación, consejo directivo, comités de calidad e incluso en espacios más abiertos como las reuniones de núcleo y las comunidades de aprendizaje, con el fin de que estas sean replicadas y así se puedan consolidar o mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, redundando este en una sana convivencia y en el bienestar de la comunidad educativa, y así, alcanzar la calidad educativa y la permanencia en el tiempo de la institución.

También es importante que en este proceso exista la evaluación y el seguimiento de las prácticas o experiencias significativas que fueron implementadas con el fin de que estén sean mejoradas cada día y enriquecidas por toda la comunidad educativa.

Es de anotar, que este proceso cuando es llevado a cabo por la institución de manera cíclica y constante, se convierte en una “escuela que aprende” Senge, (2004) o sea una escuela o institución en la cual cada uno de los actores que la integran en especial los docentes y directivos son conscientes de la importancia que tienen estos procesos de aprendizaje, así mismo son motivados por una visión compartida de la institución, y un trabajo de equipo permanente en un clima laboral estable, sano y además, con el reconocimiento de las competencias y habilidades adquiridas y desarrolladas por estos, también la posibilidad de potencializar estas a través de capacitaciones constantes y relacionadas con los temas de actualidad en el campo de la educación.

Por lo tanto, como se ha planteado en capítulos anteriores, a través del estudio de los diferentes modelos de aprendizaje organizacional que han sido propuestos por diversos autores y que han sido aplicados a otros tipos de organizaciones dedicadas sobre todo a procesos de producción asociados a productos y servicios. Se ha propuesto un modelo de aprendizaje organizacional, que integra las propuestas de estos autores aplicables a las instituciones educativas, centrado no solo en el alcance de mejoramiento de la calidad educativa de las instituciones como organización, sino también en el desarrollo sistémico de las personas que hacen parte de las comunidades educativas.



Figura 3. Modelo de aprendizaje organizacional integrado en una institución educativa. Fuente: elaboración propia.

Este modelo cuando a nivel de las instituciones educativas se coloca en práctica no solo para buscar la solución a una problemática dada, sino que se desarrolla de manera que se convierta

en una práctica cotidiana, entonces, se facilitan los procesos de aprendizaje organizacional hasta llegar a transformarse en instituciones educativas inteligentes.

El acercamiento al concepto de Gerencia Educativa se puede tomar como referencia la noción de Ruiz (citado en Pestana, Tortosa, Díaz y Rodríguez, 2009) quien plantea que “un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular” (p.17). Y es que el gerente educativo, es aquel líder que tiene en sus manos llevar a los miembros de la comunidad educativa por los caminos del aprendizaje organizacional hasta llegar a transformarla en una organización inteligente, a través de un buen direccionamiento estratégico.

Por lo tanto, es necesario, motivar e incentivar a las personas que hacen parte de la institución para que se comprometan con cada uno de los procesos de aprendizaje, además debe potenciar las habilidades y capacidades de su equipo de trabajo, con el fin, de generar cambios que permitan transformar las prácticas que se llevan a cabo, centrando su enfoque en la competitividad y en afrontar los retos que se presentan en el día a día, convirtiéndose en organizaciones capaces de cambiar e innovar.

Esto constituye un gran reto para la gerencia educativa actual donde el gerente debe ante todo que “reconocer, las ventajas de una organización basada en el aprendizaje constante, consiste en liderar el cambio hacia una cultura organizacional, que adopte y valore el compromiso con el mejoramiento continuo, en la que cada participante se apropie de una visión y una misión compartidas por todos” (Zúñiga y Alvarado, 2009, p.153). Desde este punto de vista, el gerente

educativo será quien deba buscar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan el empoderamiento necesario con la institución, con el fin de que cada uno de ellos, liberándose así mismo de sus conocimientos propios, los compartan y puedan a través de sus equipos de trabajo tomar decisiones que contribuyan al mejoramiento de la institución (Zúñiga y Alvarado, 2009).

Esto será posible siempre y cuando se desarrolle un liderazgo, en el que es importante anotar que las instituciones educativas como organizaciones dedicadas a la formación de niños y jóvenes para el futuro, no siempre pueden liderarse solo desde el punto de vista administrativo o de cumplimiento de metas, o solo desde el pensamiento jerárquico, también es importante el gerenciamiento del talento humano de la misma y la búsqueda del desarrollo personal y profesional de los miembros; desde este aspecto, es posible pensar que un liderazgo transformacional es el más idóneo para una institución educativa que desea aprender, ya que es a través de este donde el líder “ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. Además debe orientar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, y no sólo gestionar las estructuras, sino que influir en la cultura de la organización y orientarse hacia las personas más que hacia la organización; y así transformar los sentimientos, actitudes y creencias de los demás” (Salazar, 2006, p.10), con el fin de que orientándolos siempre hacia la mejora continua, aseguren el desarrollo y el éxito en el tiempo de la institución.

Para lograr lo anterior es necesario que el gerente educativo tenga las capacidades y habilidades que sean aptas para este tipo de liderazgo y en las cuales promueva las acciones de equipo tendientes a la consecución de una institución educativa que aprende, como persona deberá

poseer un alto sentido de responsabilidad y honestidad, carismático, con una personalidad que atrae y motiva por el modo de hacer las cosas, comunicador elocuente y que sabe utilizar los diversos canales que le permiten hacerse entender, dinámico, motivador de su equipo de trabajo, así mismo es una persona que sabe actuar y responder a las exigencias de cada uno de los contextos en los cuales se desenvuelve, abocado siempre a la realidad circundante y a las problemáticas que se puedan presentar. Es un apasionado humanista, por lo que considera que el fin último del saber es la exaltación y dignificación de todas las personas (Ramírez, 2004). En conclusión es una persona de altos ideales de servicio que es consciente de que su labor no solo traerá consecuencias en la institución educativa que dirige, sino en la educación de las futuras generaciones de su país.

Como se contextualizo anteriormente, el Aprendizaje Organizacional permite que dentro de la organización se puedan generar cambios positivos para el fortalecimiento y crecimiento de la misma. Es por ello, que el impacto que se genera da cuenta de los procesos que se han llevado a cabo, teniendo en cuenta todos los aspectos que se han mencionado a lo largo de este trabajo.

La capacidad de aprendizaje de la persona, según Choochu (1999.), “se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta” (p.20), para esto el sujeto debe estar en la capacidad de adquirir nuevos conocimientos que le permitan acceder a la información, interiorizarla, transformarla y ponerla a disposición de la organización.

Así mismo, se puede hablar de que las organizaciones que realizan procesos de aprendizaje organizacional tendrán como fuente de riqueza a su capital humano, lo que hará que estas valoren su talento humano, haciendo que las personas sean el centro de la organización no solo como partes del sistema que necesita resultados, sino desde su desarrollo personal y profesional a través de relaciones de confianza y el trabajo colaborativo.

Otro de los impactos que en una organización tiene el aprendizaje organizacional es el crecimiento de la organización en cuanto a que estas realizan procesos que llevan a la mejora en la calidad de sus productos y servicios, lo que las lleva tener éxito y ser sostenibles en el tiempo.

En cuanto al aprendizaje organizacional en las instituciones educativas, se pueden evidenciar algunas características que las diferencian de aquellas que no realizan estos procesos, y que generan un impacto no solo para la propia institución sino para el entorno en el cual ella tiene lugar. Entre estas características se encuentran:

- Desarrollo de nuevos estilos de gerencia, donde se busca tanto el éxito de la institución como el de los miembros de la comunidad educativa.

- Apertura en la búsqueda de soluciones para hacer frente a las exigencias y problemáticas del mundo actual, a partir del compromiso de los miembros de la comunidad educativa, en el mejoramiento continuo.

- Continua reflexión de las prácticas educativas y los nuevos conocimientos adquiridos a través de las mismas, desarrollo de la creatividad e innovación que implica el uso de las tecnologías de la información y comunicación en las instituciones.

- Profesionales docentes, con plena conciencia de que la labor que desempeñan en la institución, no solo repercute en el desarrollo de la misma, sino en la sociedad de la cual hacen parte los estudiantes.

- Calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje, donde los estudiantes recibirán las mejores herramientas, para su vida personal y social.

CONCLUSIONES

Dentro de las instituciones educativas cada uno de los roles que desempeñan las personas que laboran en ellas son importantes para el fortalecimiento y crecimiento de la misma, sin embargo, dichas acciones están a la cabeza del gerente educativo, quién cumple las funciones de líder desde su campo de conocimiento y de formación, por consiguiente los procesos que se generan dentro de la institución deben estar encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos y metas que se han trazado.

Para ello se hace necesario que desde la gerencia se cumplan con ciertos parámetros como la planificación, la organización, el control, la evaluación, el seguimiento, la comunicación eficaz, etc., que favorezcan el crecimiento organizacional, uno de ellos y en el cual el presente escrito se ha enfocado, es el aprendizaje organizacional. Si bien ya se mencionó con anterioridad es posible concluir entonces, que el aprendizaje organizacional puede ser visto desde la perspectiva de un proceso social, entendiendo la escuela como una comunidad que contribuye al desarrollo organizativo, es decir, a través de las acciones desarrolladas en ella, se fortalecen los procesos deliberados dentro de la misma.

Por tal motivo, este aprendizaje se convierte en una herramienta que facilita las acciones emprendidas desde la gerencia, debido a que los procesos que se gestionan estarán enfocados en la transformación e innovación de los conocimientos que posee el grupo en general, esto permite

entonces, que la organización en aras del mejoramiento continuo y en cabeza de la acción gerencial, acceda fácilmente al crecimiento, avance y competitividad, que requiere el mundo de hoy.

Para que una organización se transforme en una organización inteligente, es necesario que se hagan adaptaciones y modificaciones, a través del conocimiento, siendo éste, una de las claves principales para ello. De esta manera es necesario que todos los integrantes de la organización sean conscientes de los procesos que desarrollan dentro de ésta, y así, evaluarlos y replantearlos cuando sea necesario.

Ahora bien, si tenemos en cuenta que el aprendizaje organizacional se puede convertir en una herramienta que favorezca los cambios dentro de las instituciones educativas, uno de los trabajos que se debe ejecutar en aras del fortalecimiento de la organización, está encaminado a la ejecución de proyectos en común, a partir de estos, se logra que a partir de una visión compartida, se generen cambios dentro de la cultura escolar. Es necesario conocer entonces, que para que el aprendizaje organizacional pueda establecerse, son en primera instancia los profesores o docentes, quienes facilitan este proceso, a partir del aprendizaje individual, esto favorece e incrementa sus competencias profesionales, sin embargo, para que se dé un verdadero aprendizaje organizacional será necesario que cada uno de los conocimientos que se han adquirido de manera individual o personal sean puestos a disposición de todas las personas que conforman la institución, esto permitirá que la transferencia de aprendizajes esté en pro de capitalizar el potencial de esta.

El gerente educativo, entonces estará en la capacidad, desde su liderazgo, de propiciar ambientes dentro de su equipo de trabajo, que permitan que cada uno de sus integrantes, puedan participar en la toma de decisiones que afectan a la institución como tal.

Desde la gerencia educativa, el líder, como máximo representante de la organización, en el caso de la educación, el rector, es quién pondrá a disposición de su equipo de trabajo las herramientas necesarias para que su institución marche correctamente, por tal motivo, es importante que se promuevan actividades que permitan la participación de sus miembros, tanto de manera individual como colectiva, esto, facilitará el desarrollo del potencial de los mismos y fortalecerá la organización.

Todas las organizaciones cuando se les presenta alguna novedad en su quehacer, que debe ser resuelta, se convierten en organizaciones que aprenden, ya que estas deberán buscar la manera más apropiada para resolver dicha problemática, y continuar cumpliendo con los objetivos propuestos, pero sólo aquellas, que constantemente están generando cambios dentro de la organización, promoviendo prácticas que permitan la innovación, la creatividad y el mejoramiento continuo, en realidad se convierten en organizaciones inteligentes, ya que no necesitan estímulos externos para seguir aprendiendo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*, 18(2-3), 259-301.
- Álvarez, G. (sin fecha). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. 7-34.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México. D.F. Mexico.
- Askvik, S. (1999). *La gerencia y el aprendizaje organizacional*. Gestión y política pública.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid, España: La Muralla S.A.
- Bolívar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid. La Muralla.
- Canton, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado.* , 17(2). 139 -165.
- Cardona, J. (2008). Aprendizajes acumulativo y generativo de las organizaciones educativas. *Revista Educación* 32(2), 73-84.
- Choochu, W. (1999.). *La organización inteligente*. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/172003458/La-Organizacion-Inteligente-Choo>
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*.
- Garzón C, M. A. (2005). *El modelo intraemperador para la innovación*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Garzón, M. y. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje Organizacional*. Pensamiento & gestión.
- Ley Testa, E. .. (2011). *El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema*. Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón.
- López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado de: www.gestiopolis.com
- Mayorca, C. (2010). *Aprendizaje organizacional como factor de cambio caso: facultad de ciencias económicas Universidad de Cartagena*. Tesis para optar el título de magister en administración. Bogotá, Colombia.
- Moguel, M. d.-u. (2006). *Aprendizaje en la organización: las formas de generación del conocimiento en el contexto organizacional*. Proyecto promep-unach. Dr. Tesis de grado. Universidad Autónoma de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
- Palacios, M. (2000). *Aprendizaje organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.

- Pestana, F., Torotosa, A., Díaz, L., y Rodriguez, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 9(2), 1-27.
- Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, 7, 113-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400709>.
- Real Academia Española. (2001). Et al. *Diccionario de la lengua española (22a ed.)*. Recuperado de [://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola](http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola)
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*. 1(3), 1-12.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Senge, P. (2002). *Las fuentes de la quinta disciplina, escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Zúñiga, V. y Alvarado, A. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica @ Educare*, 13(2), 147-158.