

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS: TOMANDO DECISIONES EN TIEMPOS DE CAMBIO



Autora: Reina Meza.

Correo electrónico: mezareina9@gmail.com

Licenciada en radioimagenología

MSc. en Gerencia de Salud Pública

Doctorante en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0414-1478980

Recibido: 21/02/2024 **Aprobado:** 22/03/2024

RESUMEN

El aprendizaje organizacional puede conducir a una mejor toma de decisiones en organizaciones complejas, así como puede mejorar el desempeño y los resultados. También, puede conducir a mejores procesos y procedimientos y conducir a un uso más eficiente de los recursos. Para desarrollar este tema, se interpretaron diversos autores como: Gore (1988) y su planteamiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultado; Chris Argyris y Donald Schön (1978), quienes, a través de su teoría del "aprendizaje organizacional de ciclo doble", ofrecen fundamentos para entender cómo las organizaciones pueden enfrentar y adaptarse a los desafíos del cambio; Peter Senge (1997), conocido por su enfoque en la organización como un sistema complejo que puede aprender y adaptarse continuamente; Edgar Morin (1999); ya que sus ideas sobre la complejidad y el pensamiento sistémico pueden proporcionar una base sólida para analizar las organizaciones en tiempos de cambio y los desafíos que enfrentan; Karl E. Weick (1960) respecto a la toma de decisiones en contextos complejos; Guiddens (2000), que en su teoría de la estructuración, advierte que un sistema no se compone de partes. Seguidamente se destaca en el texto que las organizaciones complejas requieren cultura de aprendizaje para tomar decisiones efectivas, partiendo de lo planteado por Garzón y Fisher, (2015) ubicando al aprendizaje organizacional en la confluencia de disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía y la administración; cerrando con Romay (2014), en el cómo *las interacciones de los miembros del sistema afectan a otros miembros*. Se concluye que la literatura revisada visibilizó las estrategias de transformación organizacional basadas en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos en las organizaciones a través del conocimiento interno de la organización y el conocimiento externo a ésta, para una mejor toma de decisiones.

Descriptor: aprendizaje organizacional, organización compleja, toma de decisiones.



ORGANIZATIONAL LEARNING IN COMPLEX ORGANIZATIONS: MAKING DECISIONS IN TIMES OF CHANGE

ABSTRACT

Organizational learning can lead to better decision making in complex organizations, as well as improve performance and results. Also, it can lead to better processes and procedures and lead to more efficient use of resources. To develop this topic, various authors were interpreted, such as: Gore (1988) and his approach to the relationships between actions and their results; Chris Argyris and Donald Schön (1978), who, through their theory of "double-loop organizational learning", offer foundations for understanding how organizations can face and adapt to the challenges of change; Peter Senge (1997), known for his focus on the organization as a complex system that can continually learn and adapt; Edgar Morin (1999); as his ideas on complexity and systems thinking can provide a solid foundation for analyzing organizations in times of change and the challenges they face; Karl E. Weick (1960) regarding decision making in complex contexts; Guiddens (2000), who in his theory of structuration, warns that a system is not made up of parts. The text then highlights that complex organizations require a learning culture to make effective decisions, based on what was stated by Garzón and Fisher, (2015) placing organizational learning at the confluence of disciplines, such as psychology, sociology, economics. and the administration; closing with Romay (2014), in how the interactions of the members of the system affect other members. It is concluded that the reviewed literature made visible the organizational transformation strategies based on the modification, acquisition and application of knowledge in organizations through the internal knowledge of the organization and the knowledge external to it, for better decision making.

Descriptors: organizational learning, complex organization, decision making.

INTRODUCCIÓN

Ante los profundos cambios acaecidos en las últimas décadas, las organizaciones han tenido que hacer frente a cambios con el fin de sobrevivir al entorno globalizado y competitivo en el que vivimos en el presente. Desde ésta particularidad, las organizaciones se han visto direccionadas a una metamorfosis, por los múltiples eventos que embargan la realidad mundial, llámese globalización, innovación tecnológica, diversidad de mercados, y más recientemente la pandemia del Covid 19, que desde el 2020 no solo transformó la vida social a nivel mundial, sino la empresarial e institucional, pues el confinamiento, la ausencia laboral, entre



otros, fueron cambiando los escenarios laborales y muchas organizaciones se vieron afectadas, algunas cerraron, otras tuvieron que cambiar el rumbo para seguir en el mercado, y/ alcanzar el éxito.

En este escenario de crisis emerge el abordaje del aprendizaje organizacional para la toma de decisiones desde un enfoque de organizaciones complejas en la era del constante cambio y complejidad; ya que las organizaciones enfrentan desafíos significativos al tratar de adaptarse y tomar decisiones efectivas. En consecuencia, el aprendizaje organizacional se convierte en un pilar fundamental para ayudar a las organizaciones a navegar por estos desafíos de manera eficiente y efectiva. En este ensayo, se busca explorar el aprendizaje organizacional desde el enfoque de las organizaciones complejas y su impacto en la toma de decisiones durante tiempos de cambio.

Desde éste enfoque es relevante crear una buena disposición de análisis, discusión y mejoramiento de la gestión desde el aprendizaje organizacional, que conlleve a la toma de decisiones justificando la importancia de esta visión de las organizaciones complejas, necesaria, al momento de abordar este tema.

Las decisiones son, según la terminología de David Easton, (1989) los "resultados" del sistema político, mediante el cual valores son autoritariamente distribuidos dentro de una sociedad. El concepto de toma de decisiones durante largo tiempo ha estado implícito en algunos de los enfoques más viejos de la historia diplomática y el estudio de las instituciones políticas. No obstante, en referencia a la toma de decisiones organizacionales, Stacey (2001), señala que "puede suponerse que los encargados de tomar decisiones actúan en 'términos de preferencias nítidas", pero que estas preferencias, en lugar de ser enteramente individuales, derivan de las reglas del sistema organizativo, la experiencia organizativa compartida durante un período de tiempo, y la información disponible para la unidad de decisión, tanto como de las biografías de los individuos.

Cabe apuntar entonces, cómo las organizaciones complejas se caracterizan por su estructura dinámica, diversidad y entorno cambiante, y cómo esto influye en el proceso de aprendizaje organizacional. En este ensayo, expondré cómo el aprendizaje



organizacional puede conducir a una mejor toma de decisiones en organizaciones complejas, en tiempos de cambio.

Es menester destacar, que la toma de decisiones en organizaciones complejas es un proceso multifacético que involucra varios factores. Uno de los aspectos cruciales de este proceso es el aprendizaje organizacional; ya que la eficacia de la toma de decisiones en organizaciones complejas depende de la capacidad de la organización para aprender de experiencias pasadas y aplicar este conocimiento a decisiones futuras. Tomando en cuenta a Gore (1988), quien define el aprendizaje organizacional: "...como el proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización" (p. 90). De allí que, el aprendizaje organizacional se refiere al proceso de adquirir, retener y transferir conocimientos dentro de una organización.

Al respecto, cito a Molina (2020), quien afirma que: "es importante que las empresas analicen e identifiquen el conocimiento disponible requerido; planifiquen y controlen las acciones para generar activos de conocimientos que permitan alcanzar las competencias necesarias para el cumplimiento de proyectos organizacionales" (p. 12). Se interpreta, entonces, que el aprendizaje organizacional tiene una importante asociación con el desarrollo de las innovaciones.

Por otro lado, Berkhout, Hertin, y Gann, (2016), refiriéndose al tema, sostienen que en el contexto gerencial: "las empresas atraviesan procesos de aprendizaje a través de rutinas, capacidades operacionales y dinámicas, señalización e interpretación, experimentación y búsqueda" (p. 140).

Estos procesos son fundamentales, para que las organizaciones orientadas al aprendizaje, actúen sobre las crisis y los problemas, como variables esenciales para dicho aprendizaje; es decir, hacer llegar a la persona que resuelve los problemas, aquellos conocimientos que le ayuden a realizar mejor cada una de las facetas del proceso. Parafraseando a Cabrera (2018), implica 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.

Es importante mencionar algunos teóricos del aprendizaje organizacional, como Chris Argyris y Donald Schön (1978), quienes, a través de su teoría del "aprendizaje organizacional de ciclo doble", ofrecen fundamentos para entender cómo las organizaciones pueden enfrentar y adaptarse a los desafíos del cambio. Estos autores reconocen una nueva dimensión en la cual se desarrolla el aprendizaje, la mente grupal, concibiendo el aprendizaje organizacional, como un proceso que trasciende el espacio de la mente individual.

Otro autor de obligatoria consideración en este tema, es Peter Senge (1997), autor de "La quinta disciplina", y conocido por su enfoque en la organización como un sistema complejo que puede aprender y adaptarse continuamente. Desde la perspectiva de Senge, (ob. cit.) la empresa no sólo debe tener seres pensantes, sino que deben funcionar como un organismo que aprende; para lo cual se hace necesario aprender y dominar las cinco disciplinas. Al respecto, la Organización Inteligente señalada por Peter Senge, expone cinco disciplinas que se interrelacionan y la práctica de la misma conlleva a la transformación hacia una Organización Inteligente. A saber:

1. Pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los factores totales resultan más claros, para ayudarnos a modificarlos. Según Senge, los cambios diarios que tienen lugar en el seno organizacional van acumulándose a lo largo del tiempo, de forma que pasan a dar lugar a valores profundamente arraigados a largo plazo.

2. Dominio personal, es la disciplina que permite acabar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

3. Modelos Mentales: se refiere a aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud de entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la



indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

4. Visión Compartida: Supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Esto no se puede conseguir a través de una imposición unilateral por parte de los altos miembros respecto al resto de individuos.

5. Aprendizaje en Equipo: La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. La clave, para que una organización pueda tener relevancia en el futuro, es encontrar como aprovechar la motivación, el empuje y la capacidad de aprendizaje de las personas que la conforman en todos los niveles de la organización.

Interpretando a Senge, encontramos que éste, manifiesta la necesidad de la exposición constante de los individuos a competencias dentro de la empresa; con el fin de lograr influir de forma positiva en el comportamiento de los miembros de la organización y cambiar su forma de actuar, pensar y abordar las problemáticas. En consecuencia, cada persona modificará sus esquemas e introducirá el nuevo modelo en su vida, convirtiéndose en una pieza importante para la empresa y capitalizará su productividad dentro de esta.

Este modelo de aprendizaje grupal, se basa en la construcción colectiva de desarrollo sistémico con el fin de lograr armonía y simbiosis en la organización; se establece así un importante insumo para las organizaciones complejas y en tiempos de crisis que favorece el desarrollo grupal, siendo este un argumento importante en la construcción del soporte teórico sobre el aprendizaje organizacional para la toma de decisiones desde el enfoque de las organizaciones complejas en tiempos de cambio.

Continuando con este aspecto, es importante considerar a Edgar Morin (1999); ya que sus ideas sobre la complejidad y el pensamiento sistémico pueden proporcionar una base sólida para analizar las organizaciones en tiempos de cambio y los desafíos que enfrentan en cuanto al aprendizaje y la toma de decisiones.



Este autor, interpretado por Rodríguez (2010), presenta la complejidad como un paradigma científico emergente, que aplicado a lo organizacional, expresa que los sistemas complejos son complejos por la necesidad de establecer múltiples relaciones y estas al interactuar de múltiples formas, ocasionan cambios imposibles de predecir. Es así como lo complejo radica en la forma de interpretar y entender el comportamiento del sistema.

En atención a lo planteado por los autores precitados, en el contexto actual, el concepto de aprendizaje organizacional adquiere relevancia, en tanto la generación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en un elemento indispensable para el desarrollo social y económico, en un ambiente organizativo paradójico, donde pareciera que lo único permanente es el cambio. El cambio organizacional que es considerado por Hellriegel, Jackson y Solcum (citados por Vinsennau, (2012) como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización.

En el mismo orden de ideas, Gore (2003) afirma que:

El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (p. 269).

Se interpreta entonces que, en el ámbito organizacional el cambio o la transformación genera una actuación distinta que implica un aprendizaje. Ahumada (2002), en su trabajo: “El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización”, habla sobre la complejidad del entorno y de la importancia del cambio en las organizaciones, como así también sobre el cuestionamiento hacia el modelo mecanicista enfocado en el control, ya que debido a la incertidumbre y los acelerados cambios en el entorno, hacen difícil mantener el control de los procesos.



En esencia, el cambio organizacional está direccionado a la búsqueda de la eficiencia y eficacia, para ello necesitan una adaptación. Esta búsqueda requiere que las organizaciones realicen innovaciones en procesos organizacionalmente complejos, así como desarrollo e implementación de estrategias y capacidades de aprendizaje, gestionando el conocimiento para satisfacer las verdaderas necesidades, avances científicos – tecnológicos; trascendiendo positivamente hacia una adecuada competitividad, oportuna y acertada toma de decisiones, cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

En este aparte, es importante considerar la teoría de Karl E. Weick (1960) con relación a la toma de decisiones en contextos complejos; ya que la teoría de la organización de Weick combina perspectivas interpretativas en una teoría de sistemas. Weick, teorizó que la estructura y la agencia no son un dualismo sino una dualidad. Es decir, las acciones de las personas producen estructura pero, al actuar dentro de una estructura, también la perpetúan o reproducen, y sus aplicaciones a la vida organizacional.

Posteriormente, Anthony Guiddens (2000), al formular su teoría de la estructuración, advierte que un sistema no se compone de partes (como los diversos departamentos de una organización de la tradicional Teoría de Sistemas) sino de prácticas humanas y patrones de actividad que tienen significado para los participantes, donde las prácticas son entendidos como patrones de actividad que tienen significado para los participantes. Más bien, estructura en esta teoría, se refiere a las interrelaciones entre las prácticas humanas.

Ante esta complejidad, el aprendizaje organizacional permite una mejor toma de decisiones, para abordar el cambio organizacional. Aprender de experiencias pasadas puede informar decisiones futuras. Este conocimiento se puede aplicar luego a proyectos futuros, lo que mejorará considerablemente los resultados. El aprendizaje también puede ayudar a identificar y abordar problemas de manera más efectiva. De allí que una cultura de aprendizaje organizacional, puede conducir a soluciones más innovadoras.



La cultura de una organización orientada al aprendizaje, en palabras de Choo (1999), está formada por un conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, las cuales constituyen en su conjunto el *know-how* (saber cómo) de la organización, basado en conocimiento técnico muy concreto, susceptible de ser motivo de patentes de fabricación, así como elementos intangibles que caracterizan de forma clara a una organización.

La cultura de aprendizaje fomenta la experimentación y la asunción de riesgos. Cuando se anima a los empleados a asumir riesgos, es más probable que desarrollen soluciones innovadoras a problemas complejos. Una cultura de aprendizaje valora la retroalimentación y la reflexión. Una cultura de aprendizaje fomenta la colaboración y el intercambio de conocimientos. Cuando los empleados colaboran, pueden aprender de las experiencias de los demás y desarrollar una comprensión más profunda de problemas complejos.

Esta cultura organizativa de aprendizaje se caracteriza porque la organización construye suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual. Requiere de una gran capacidad de adaptación; las prácticas cotidianas deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos a través de símbolos, estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje. La adaptación está relacionada con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados.

Según Garzón y Fisher, (2015) el aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional, que se sitúa en la confluencia de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía y la administración, que analizará la relación entre aprendizaje y cambio organizacional. De allí su afirmación de que el aprendizaje organizacional es “la capacidad de las



organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento” (p. 196), este conocimiento del que hablan los autores puede ser desde un nivel individual hasta el organizacional e, incluso, interorganizacional.

El mismo, presenta de distintas tipologías: (a) Conocimiento tácito, fundamentado en símbolos, metáforas, creencias, (b) Conocimiento explícito, que se encuentra en las políticas, procedimientos, reglas de trabajo, (c) Conocimiento virtual, es el que se genera por las interacciones del grupo, haciendo que el conocimiento tácito se vuelva explícito, sólo mientras el grupo se mantenga como tal. En este contexto, el aprendizaje se circunscribe a la capacitación de los trabajadores con la intención de desarrollar algo nuevo en su comportamiento que les permita tener las habilidades para enfrentar las exigencias de su medio. En una organización el aprendizaje es un elemento intangible.

La organización que aprende gestiona el desarrollo del conocimiento enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus integrantes, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la empresa, además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional. Para coordinar estos procesos de aprendizaje, son necesarios el diálogo y la discusión, analizándolos como conceptos complementarios, donde el diálogo se concibe como una actitud de escucha y suspensión de las perspectivas propias, mientras que la discusión es el proceso en que se presentan y defienden los distintos puntos de vista, generándose experiencias compartidas que forman conocimientos colectivos.

Por tanto, el aprendizaje se caracteriza por saber aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente, en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía, considerar al hombre como una inversión rentable, para lo cual es necesario definir un conjunto de conceptos importantes, tácitos, explícitos, virtuales, adquiridos o transmitidos de la organización.



Por otro lado no solo basta promover el aprendizaje para crear una ventaja competitiva sostenible en la organización, sino también es importante, que se encuentre acompañado con una planeación estratégica sólida focalizándose en: definir en cual mercado se desea posesionarse, analizar límites y estrategias principales de la organización, y finalmente estudiar los cambios que debería tener la empresa para conseguir sus objetivos, por ejemplo: evaluar la capacidad del ente, lo cual hace referencia a los conocimientos, habilidades, experiencia, sistemas, procesos. Analizar sus líneas de negocio, ubicación geográfica, valores y normas.

En este mismo orden de ideas, Alfonso Romay (2014) menciona: “*el rendimiento del sistema depende del propio sistema*”, expresando además, que no es posible entender el funcionamiento de los sistemas complejos si estos se descomponen en partes elementales sin considerarse las relaciones entre estos. Por lo tanto, si se considera al sistema como un todo y el desarrollo de la comunicación en ese todo, *la toma de decisiones* son entonces componentes individuales (según la clasificación del orden de los sistemas complejo) interactuando aleatoriamente entre sí.

Por lo tanto al ser la toma de decisiones “*un miembro que interactúa*”, afectará el comportamiento de todo el conjunto con cada interacción, de esta manera el sistema se vuelve impredecible, entonces las organizaciones son una *dinámica compleja*. Como tal, las organizaciones muestran el orden jerárquico, sin embargo, no se abren a mostrar los resultados de las interacciones internas, y si a ello se agrega que su contexto es incierto, entonces habrá afectaciones en todo el sistema. Partiendo de estas aseveraciones estamos ante un cambio organizacional complejo, donde el aprendizaje organizacional revalida la organización y la toma de decisiones se hace más útil, valedera y consensuada.

El éxito en las organizaciones está signado por la toma de decisiones, de ellas depende el accionar gerencial, en las turbulencias organizacionales o en la cotidianidad del día a día ocurren situaciones que ameritan una decisión, ésta de ser acertada repercutirá en la productividad laboral, y se enrumbará la empresa hacia el éxito, si por el contrario es no acertada se conducirá a la empresa al fracaso.



Es importante destacar la posibilidad que el aprendizaje organizacional no siempre sea aplicable a la toma de decisiones en organizaciones complejas. Algunas decisiones requieren una acción rápida y pueden no permitir el aprendizaje; como la acción inmediata a una situación de crisis en la que no hay tiempo para considerar el aprendizaje de experiencias pasadas, pues, no las hay. Algunas decisiones pueden requerir experiencia fuera del ámbito de conocimiento de la organización, como una decisión sobre el uso de una nueva y desconocida tecnología; o, las decisiones sobre nuevos productos que requieran un nuevo enfoque, por ejemplo. En consecuencia, el aprendizaje organizacional puede ser difícil de implementar y sostener.

Por otro lado, es posible que no todos los miembros de la organización adopten una cultura de aprendizaje, y actúen con resistencia al cambio o no quieran ver el valor del aprendizaje. Esta etapa requiere como primer paso crear una motivación para el cambio puesto que es necesario cambiar actitudes hacia las prácticas laborales, así como las relaciones entre los miembros de la organización. Tal como lo expresa, oportunamente Burnes, (2013): “La pieza clave es la comunicación de la intención del cambio para que las personas lo comprendan y apoyen dicho proceso” (p. 413). De acuerdo con estos argumentos, la intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual, conociendo el cambio y haciéndole el seguimiento a cada estrategia.

Para iniciar las reflexiones finales, destaca que la literatura revisada se concentra en visibilizar las estrategias de transformación organizacional basadas en la modificación, adquisición y aplicación de conocimientos en las organizaciones con dos enfoques diferentes: el conocimiento interno de la organización y el conocimiento externo a ésta. La idea de que las ventajas competitivas de las empresas se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como que aquellas personas que lo poseen estén dispuestas a compartirlos con otras.



El aprendizaje organizacional puede mejorar el desempeño y los resultados. Pues, puede conducir a mejores procesos y procedimientos. Al analizar los procesos existentes, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora. El aprendizaje puede conducir a un uso más eficiente de los recursos. Al identificar ineficiencias, las organizaciones pueden reducir el desperdicio y ahorrar recursos. El aprendizaje puede conducir a una mayor satisfacción y lealtad del cliente. Al comprender las necesidades y preferencias de los clientes, las organizaciones pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

El aprendizaje organizacional puede conducir a una mejor toma de decisiones en organizaciones complejas. Al aprender de experiencias pasadas, las organizaciones pueden mejorar su desempeño y sus resultados. Es importante que las organizaciones consideren cuidadosamente los beneficios y desventajas de una cultura de aprendizaje y determinen cómo se puede implementar y sostener de manera efectiva. En última instancia, una cultura de aprendizaje puede ayudar a las organizaciones a navegar en la toma de decisiones complejas y lograr el éxito.

Si una institución funciona como un ente donde su aprendizaje organizacional viabiliza los procesos gerenciales en un contexto de innovación y cambio atendiendo diversas situaciones que se presentan en la incertidumbre de la crisis que invade a la gestión en las instituciones públicas; también, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

En definitiva, el aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico; es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje. Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización.

Para cerrar, me atrevo a expresar algunas recomendaciones para aquellas organizaciones complejas, que deseen mejorar su proceso de toma de decisiones; las



cuales, pueden iniciar por despriorizar el aprendizaje en favor de objetivos a corto plazo. Por ejemplo, una organización puede priorizar el cumplimiento de objetivos trimestrales antes que invertir en aprendizaje. También es conveniente ofrecer incentivos y recompensas para el aprendizaje dentro de la organización.

El aprendizaje organizacional influye en la calidad de las decisiones tomadas por las organizaciones en momentos de cambio, destacando la importancia de la reflexión, la colaboración y la adaptabilidad. Es fundamental que las organizaciones fomenten una cultura de aprendizaje continuo y colaborativo para enfrentar eficazmente los desafíos que se presentan.

En ese proceso de adaptación al tiempo de cambio en la gestión empresarial, han surgido algunas herramientas buscando una salida a ese estado de letargo e ineficiencia, de cara al cambio, estas son: la calidad total, el Balanced Scorecard, la reingeniería, el just in time, los sistemas de información, gestión del conocimiento, programación neurolingüística (PNL), inteligencia emocional, el thinkertoys, la financiación y el marketing, entre otros. El uso de esas herramientas permite, por una parte, mantener un mejor control interno de las principales operaciones como la planeación, organización, dirección y control, y por la otra, poder tomar mejores decisiones estratégicas que beneficien a la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos, competir en los mercados y, sobre todo, desarrollar mejores productos y servicios con niveles adecuados de calidad y excelencia para los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ahumada, L. (2002). El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. En Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XI, N° 1 22, p. 145.

Argyris, C. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford university Press.México.

Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Granica. Buenos Aires.

Argyris y Schön (1978). Sobre el aprendizaje organizacional. México D.F.: Oxford University Press.



- Berkhout, Hertin, y Gann,. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production & Operations Management*, 25 (10), pp. 1727–1744.
- Burnes, B. (2010). Teorías de la complejidad y cambio organizacional. *Revista internacional de revisiones de gestión*. vol. 7, N° 2, pp. 73-90.
- Cabrera, M. (2018). La toma de decisiones en comunicación organizacional. Tesis Doctoral Universidad Rey Juan Carlos, España. Cambridge University Press (febrero de 2017). Obtenido de <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/ultimate>.
- Choo, C. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford.
- Easton, David (compilador) (1989). Enfoques sobre teoría política. 2a Reimpresión, Bs. As. Argentina, Amorrurtu, pp. 216-231
- Garzón, M. y Fisher, A. (2015). Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión*. N° 24. pp. 195-224, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia.
- Gore, E; Dunlap, D. (1988) Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación. Tesis. Buenos Aires.
- Gore, E. (2003). Aprendizaje colectivo. La Formación en el Trabajo y la Generación de Capacidades Colectivas. Granica. Buenos Aires.
- Guiddens A. (2000). Sociología. 2da reimpresion. Alianza Editorial Madrid España
- Molina, A. (2020). La gestión del conocimiento: un eslabón formado por un dúo; complejidad y entorno organizacional. En revista electrónica arbitrada Sapiens. Texto on line disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/133-Article%20Text-780-1-10-.pdf>.
- Morín, E. (1999). Introducción al Pensamiento Complejo. [Libro en Línea] en: <https://www.universidadmultirealidad.org.edu.mx>.
- Rodríguez Zoya, Leonardo (2010). Complejidad y organización. Aportes del pensamiento complejo y la metodología de simulación de organizaciones sociales SocLab. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.



Rodríguez, Y. (2016). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. Granada: Editorial de la Universidad de Granada

Romay, A. (27 de Enero de 2014). Entrevista. Obtenido de Organizaciones como sistemas complejos: <https://www.artincom.com/entrevista-a-alfonso-romay/>

Senge, P. (1997). La quinta disciplina en la práctica. España: Granica

Stacey R. D. 2001. Complex Responsive Processes in Organizations. London: Routledge.

Vinsennau, (2012). El Aprendizaje Organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio. Tesis doctoral UNR. Capítulo 3: Área de Estudio: Aprendizaje Organizacional, pág. 109,110.

Weick, K.: 1960. The Social Psychology of Organizing. USA, Mc Graw-Hill.

