



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Impacto de la perspectiva cognitiva en el aprendizaje de las organizaciones**

Mesa Temática: 7. Aprendizaje-conocimiento, innovación y emprendimiento

Modalidad de la ponencia: Temática

Leticia Díaz Pérez

ORCID: 0000-0002-8973-681X

Nacionalidad: Mexicana

Correo Electrónico: ldiaz06@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa Av. San Rafael Atlixco 186,  
Leyes de Reforma 1ra Secc., Iztapalapa, 09340 Ciudad de México, CDMX

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## **Impacto de la perspectiva cognitiva en el aprendizaje de las organizaciones**

### **Resumen**

Las organizaciones necesitan resolver problemas y tomar decisiones con equipos más dinámicos y competitivos ante el constante cambio en el entorno. Principalmente estos cambios están determinados por los avances tecnológicos, sociales y demográficos, es así que los procesos de transferencia de conocimiento y aprendizaje han tomado gran importancia para el desarrollo de la innovación y sobre todo para la permanencia de las organizaciones en el mercado. Ante ello resulta pertinente profundizar en los planteamientos que se han realizado sobre el proceso de aprendizaje destacando la importancia de los conocimientos tácitos y explícitos que se generan y comparten dentro de la organización con cada uno de los actores, así como también de revisar las propuestas teóricas para promover estructuras flexibles que permitan reconocer la diversidad de perspectivas de los actores internos de la organización destacando la cognición como una variable que influye para el aprendizaje en la organización. El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el impacto que puede tener la creación de grupos de trabajo de acuerdo a su perspectiva cognitiva, que a su vez estén conformados para facilitar el aprendizaje. Primero se profundizará las teorías del proceso de aprendizaje, para después centrar el análisis sobre la perspectiva cognitiva y por último enlistar las habilidades cognitivas que pueden ser usadas por los actores para construir una organización con variabilidad de perspectivas y así facilitar el cambio organizacional.

**Palabras clave:** cognición, percepción, cambio organizacional.

## **Introducción**

Después de la pandemia generada por el COVID-19 las organizaciones han tenido que enfrentar retos impensables, lo que las ha obligado a operar en un ambiente de mayor incertidumbre. Las organizaciones siempre han requerido de contar con la eficiencia de todos sus recursos para responder a los cambios constantes, por ello ha sido de vital importancia estar en constante mejora continua para lograr una adaptación rápida y adecuada; esto implica tener cambios en la tecnología, nuevos procesos, innovaciones, actualizar las habilidades y desarrollo del talento de sus integrantes, mejorar sus sistemas de información y garantizar el funcionamiento de la cadena de valor sin dejar de controlar los aspectos financieros para garantizar los resultados esperados; sin duda cada uno de estos aspectos se suma a la complejidad del sistema organizacional.

Bajo esta dinámica donde los elementos tecnológicos fácilmente se pueden reprogramar y el factor humano requiere de un proceso de adaptación, las organizaciones se enfrentan a un stress constante para resolver sus prioridades y generar certeza para el logro de objetivos individuales, de equipo y de organización.

Ante la necesidad de generar ambientes que generen una adaptación rápida a los constantes cambios, las organizaciones buscan aliados externos para capacitar y desarrollar las habilidades del personal, pero más allá de eso dentro de la misma organización existen procesos de aprendizaje y generación de conocimiento que surgen de las prácticas para resolver problemas y de la toma de decisiones.

En las organizaciones se organizan los grupos de trabajo de acuerdo a las funciones que tienen que desempeñar, para ello se evalúan sus competencias, habilidades, conocimientos y experiencia laboral. La estructura funcionalista de una organización determina la orientación de las decisiones que toma el actor que las ejecuta. La descripción de puestos indica funciones y responsabilidades y el objetivo a cumplir de cada puesto, pero la persona que ocupa ese puesto tiene definidas prioridades en su forma de resolver y de decidir, ¿Qué hacen las organizaciones para que aprendan a decidir y a actuar como el puesto lo requiere? o ¿qué es lo que influye en las personas para elegir su forma de resolver y elegir alternativas de solución?, estas interrogantes se tratarán de resolver con el análisis de la investigación teórica.

De aquí el interés de profundizar sobre el tema del aprendizaje organizacional, para comprender cómo es que las personas comparten sus conocimientos adquiridos por medio de su educación y de los conocimientos de sus experiencias anteriores dentro de una organización, para después utilizarlos en una nueva organización y así puedan crear procesos de aprendizaje que en colaboración con otros generan conocimiento para la organización y permitan generar procesos de cambio para su adaptación al entorno.

Este análisis se desarrolla desde una perspectiva cognitiva que permite contemplar tanto el aprendizaje de manera individual como de manera colectiva, para considerar que el aprendizaje va más allá del procesamiento de la información sino que también se debe de considerar la percepción como el proceso mental que permite evaluar , analizar y determinar la forma de actuar de las personas, así como también por medio de la reflexión es posible hacer cambios en creencias y adquirir nuevos pensamientos.

El conductismo buscó establecer una explicación causal del aprendizaje como resultado del condicionamiento de estímulo y respuesta, proponiendo una visión de la acción humana como reflejo de factores ambientales externos; en cambio la perspectiva de la cognición nos permite profundizar en los procesos mentales y las capacidades o habilidades que se requieren para facilitar el aprendizaje y promover la existencia de una diversidad de perspectivas y percepciones dentro de las organizaciones con el fin de ampliar la visión ante la resolución de problemas.

Primero se profundizará en las teorías relacionadas con el aprendizaje, para después centrar el análisis sobre la perspectiva cognitiva y por último se mencionan las habilidades o competencias cognitivas que pueden ser usadas por los actores de la organización para desarrollar una participación activa que permita la existencia de variabilidad de perspectivas para facilitar el cambio organizacional.

### **Planteamiento del problema de investigación.**

En las organizaciones el conocimiento es de vital importancia para su crecimiento y el incremento de su nivel competitivo, por ello la importancia de generar ambientes de aprendizaje en distintos niveles dentro de la organización para asegurar la creación, la retención y la acción de compartir el conocimiento. Ante la idea de que existan organizaciones ágiles y flexibles los tiempos para el aprendizaje suelen ser cortos y la misma dinámica de crear organizaciones eficientes, productivas y rentables crean ambientes de mucho stress dentro de la organización y se presentan problemas como: comunicación deficiente, clima laboral no adecuado para fortalecer las relaciones entre los colaborado-

res, falta de motivación, capacidad de resolución de problemas deficiente, poca generación de ideas disruptivas en los equipos de trabajo, y el logro de objetivos por debajo de la meta establecida.

Este conjunto de problemas mencionados dificultan el proceso de aprendizaje y la generación de conocimiento, bajo este panorama se considera que las organizaciones en su proceso de atracción del talento no solo deben concentrarse en hacer pruebas psicométricas o evaluar las competencias de los posibles colaboradores, sino que deben indagar en el tipo de pensamiento que domina a un colaborador, es decir conocer aspectos cognitivos individuales para poder formar equipos de trabajo con perspectivas diversas para que de esta manera se promueva el aprendizaje y se facilite el cambio.

Por esta razón se propone conformar los equipos de trabajo de acuerdo a su perspectiva, todas las personas tenemos formas diferentes de pensar y de aprender; al identificar adecuadamente estas formas se pueden crear planes de desarrollo para entender y comprender a los diferentes colaboradores, así como para trabajar en equipo y generar las estrategias para el desarrollo organizacional.

La pregunta que se plantea es:

¿El aprendizaje en las organizaciones se puede acelerar si se forman grupos de trabajo con diferentes perspectivas de pensamiento?

Con esta investigación se quiere demostrar y evidenciar la importancia de tener equipos multidisciplinarios, pero no en habilidades sino en perspectivas de pensamiento. Lo que se busca no es cambiar de perspectiva a los integrantes de una organización sino ayudarlos a entender, desarrollar y complementar su perspectiva trabajando en equipo.

Cuando alguien mejora su perspectiva, no solo se beneficia a sí mismo, también la gente que lo rodea, la organización, los proveedores, su localidad, el sector social al que pertenece y el país.

## **Justificación**

Existen muchas investigaciones sobre el aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones hasta el momento no se ha encontrado información detallada sobre como ampliar la perspectiva de los integrantes de las organizaciones para facilitar la generación de aprendizaje. Tan solo se han encontrado modelos de evaluación cognitiva para determinar si un trabajador cuenta o no con las habilidades o competencias requeridas para un puesto y evaluaciones sobre el tipo de aprendizaje (visual, auditivo o kinestésico), estas evaluaciones tan solo clasifican al individuo y las organizaciones encasillan a este para trabajar y hacer funciones determinadas, y se limitan a contemplar que pueden desarrollar su inteligencia en otros enfoques que se han reservado por no explorar otras alternativas.

En estos tiempos las exigencias de las organizaciones requieren de nuevas habilidades y se están ocupando de promover: aprender a aprender, aprendizaje continuo y autónomo, así como el trabajo en equipo de manera colaborativa. La mayoría de intervenciones en las organizaciones usan herramientas y metodologías anglosajonas y de aplicación desfazada o poco viable. Muchas de estas metodologías tienen como base es estudio de la personalidad, temperamento, competencias y la inteligencia emocional sin embargo estos conceptos solo atacan una parte del problema y no revisan la parte subyacente de la persona que es su mente, la mente que piensa, y es el capital intelectual

de cada individuo que aporta a las organizaciones para su existencia y permanencia en el entorno. Por otro lado, estas metodologías encuadran a la organización, y no tienen el enfoque de conocer la variabilidad de individuos que existen y como entre ellos se han adaptado a trabajar en conjunto, respetando la individualidad y fomentando la colectividad.

En las organizaciones se habla de crear equipos de trabajo multidisciplinarios, aun así, este planteamiento también se concentra en el “*saber hacer*” de las personas. Si nos regresamos un poco al desarrollo que hemos tenido como personas, recordaremos que muchos comportamientos, ideas y creencias nos fueron heredadas por la cultura familiar, la relación con nuestros padres y hermanos, las enseñanzas de maestros y amistades, los aprendizajes escolares y sociales, el cumulo de experiencias positivas y negativas que hemos vivido y toda la información que se ha almacenado, conocimientos y decisiones conscientes e inconscientes para responder a retos y problemas.

Y podríamos seguir con estas variables que construyen la forma de pensar “know how” como algunos lo han denominado, entonces por qué creer que las personas llegarán a las organizaciones sin estos elementos y que pueden adquirir una nueva cultura y formas de trabajo de la organización al ser contratados, es decir, como podemos hacer a un lado la complejidad que nos caracteriza como seres humanos, metafóricamente no se trata de cambiar la vestidura de las personas, sino de educar su mente para que esta complejidad sea usada trabajando en equipo, impulsando la creatividad, valores y la cultura organizacional. Sin duda el aprender es parte de la propia naturaleza del ser humano y al tener objetivos colectivos se construyen nuevos conocimientos.



## **Discusión teórica**

### **1. La importancia del Aprendizaje en las organizaciones**

Desde el siglo XX las organizaciones se enfrentaron a nuevos paradigmas de acuerdo con Clarke y Clegg (1998), dichos paradigmas están encaminados a: el autodomínio, la sinergia social, el aprendizaje organizacional y el desarrollo sustentable.

Las organizaciones viven alrededor de cambios como son: los cambios sociales, los cambios de la dinámica del mercado, los cambios tecnológicos, lo que provoca que el entorno tenga un grado mayor de incertidumbre y que la contingencia tome mayor relevancia sobre las formas de administración.

Con la globalización las organizaciones han tenido que tomar en cuenta aspectos culturales que sirvan de apoyo para poder lograr la adaptación de sus estilos de trabajo y su interacción en los nuevos mercados que exploran.

Por otro lado, la innovación tecnológica tiene mayor intervención sobre los métodos de aprendizaje y de interacción en los grupos de trabajo, más allá de lo que implique la adecuación de los procesos operativos y de producción.

Además, la personalización de los productos y servicios exige a las organizaciones contar con líderes de equipo que generen confianza y lazos de pertenencia con sus grupos de trabajo y de esta manera facilitar los procesos de cambio para las adecuaciones o innovaciones a los procesos de trabajo.

Las organizaciones ya no pueden funcionar con estructuras rígidas, y funcionar en su totalidad de manera racional, debido a que los comportamientos de sus grupos de trabajo

no solo requieren medios de control y de motivación, si no requieren sentir una relación de pertenencia y de satisfacción de necesidades individuales para poder cooperar con la organización, es decir, anteriormente las formas de motivación estaban basada en el salario como medio económico de recompensa, pero actualmente también se busca un salario emocional que a veces puede estar relacionado con el sentido de reconocimiento y cooperación dentro de la organización.

Ante estas nuevas circunstancias el aprendizaje se vuelve importante para poder adaptarse y resolver los desafíos que el entorno presenta. El aprendizaje siempre ha estado presente en la naturaleza del individuo, de acuerdo con Schunk (1997) la acción de aprender implica la adquisición y la modificación de conocimientos, habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas, así como también exige capacidades cognoscitivas, lingüísticas, motoras y sociales. Desde el punto de vista organizacional el aprendizaje va de lo individual a lo colectivo y es una combinación del cumulo de experiencias y conocimientos compartidos que se llevan a la organización,

En la tabla 1 se muestran algunas de las concepciones que se han desarrollado sobre el aprendizaje organizacional. En estas aportaciones podemos encontrar similitudes y diferencias que podemos conjuntar para formar un concepto global sobre aprendizaje, el concepto que se propone es el siguiente: en las organizaciones se comparten experiencias y conocimientos de manera individual y grupal, para generar ideas innovadoras y es a través de la socialización que el conocimiento se transfiere a toda la organización y la necesidad de adaptarse al entorno promueve la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, por medio de la exploración de información o de la práctica es decir mediante el aprendizaje.

Tabla 1.  
*Concepto de Aprendizaje Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
<i>Alves y Odelius</i>	Los miembros de una organización conforman un repositorio de conocimientos y experiencia que puede ser transferido.
<i>Castañeda y Fernández</i>	Un proceso que inicia con el aprendizaje individual para generar conocimiento que la organización utiliza para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno
<i>Passailaigue y Estrada</i>	Se integran el conocimiento y experiencia individuales de todos los miembros, quienes de forma colectiva generan ideas y propuestas innovadoras, sin dejar de lado la socialización del conocimiento
<i>Rodríguez-Gómez y Gairín</i>	Tiene lugar mediante compromisos externos e internos, ya que la adaptación de la organización a los cambios externos debe adecuarse a los propósitos internos.

Elaboración propia, basado en Muñoz y Sánchez (2020)

La visión de las organizaciones con enfoque económico ha tenido que cambiar, y dejar de contemplar al factor humano tan solo como un recurso manipulable para ajustarlo a las necesidades de producción y donde el individuo tan solo responde a sus responsabilidades de su propio trabajo, ahora han tomado al individuo como parte fundamental para su formación y vitalidad, es decir, hubo un cambio de paradigma y la organización puede ser vista como un sistema abierto e interrelacionado donde cada elemento es de suma importancia y se caracteriza porque el trabajador asume un compromiso con su propio trabajo y la cooperación predomina para hacer frente al entorno.

Además, otra característica que se resalta de la organización como sistema abierto de acuerdo con Lawrence y Lorsh es que cada departamento o grupo de trabajo en una organización tienen un grado de diferenciación en estilos de organización y dirección y

esto requiere de modelos de interacción que permitan unir esas diferencias para un objetivo general (Morgan, 1996). Es decir que así como existen diferentes grupos de trabajo igualmente existen diferentes organizaciones lo que hace difícil poder determinar formas de organización y de trabajo eficientes, en consecuencia se requiere de una capacidad de adaptación rápida y flexible que permita la coordinación entre cada uno de los grupos de la organización para responder con estrategia a las condiciones del entorno, por ello el momento del aprendizaje surge en grupo y es requerida una retroalimentación de los resultados para ejecutar planes de contingencia y aprender de cada experiencia dejando conocimientos para próximas circunstancias.

## **2. Teorías sobre el aprendizaje organizacional**

Se realizará una revisión de las teorías mas representativas que destacaron al proceso de aprendizaje para los procesos de cambio y de creación de conocimiento, asimismo se muestran las teorías que proponen transformar a las organizaciones con la práctica del aprendizaje desde un punto de vista de la psicología cognitiva.

### **2.1 Teoría de la Contingencia**

Con la teoría de la contingencia se hacen visibles nuevos aspectos que agrandan la complejidad del estudio de las organizaciones, se hacen presentes conceptos como el cambio, incertidumbre y ambigüedad; debido a ello se requiere conocer cómo se adaptan los individuos ante un entorno variable, por ello surge la necesidad de comprender el medio ambiente y el comportamiento de los individuos que se consideran dos variables

importantes para lograr la inducción de nuevas prácticas así como también una transformación organizacional.

De acuerdo con Crozier y Friedberg (1990) la idea de la influencia del entorno, puede estar basada en el voluntarismo el cual nos indica que las decisiones sobre la organización son tomadas por la perspectiva de cada individuo, por lo tanto, la influencia proviene de la capacidad cognitiva de los individuos que toman las decisiones, de esta misma capacidad cognitiva surge la orientación del diseño y de los comportamientos que surgen en una organización, pero no solo eso, también pueden existir coaliciones dominantes dentro de la organización y estas mismas influirán sobre la forma de entender y gestionar el cambio, así como también se verá afectada la comunicación entre los actores debido a que se puede comunicar tan solo lo que es relevante para el que transmite el mensaje y las interpretaciones de la realidad influyen en los conceptos que se construyen en grupo.

En la teoría de la contingencia se relaciona el concepto de adaptación-aprendizaje al considerar a este último como parte necesaria para enfrentar los retos del entorno, sobre todo al relacionarlo con los avances tecnológicos que determinan los cambios en la estructura organizativa.

## **2.2 Escuela Cognoscitiva y de Aprendizaje de Mintzberg**

Mintzberg (1999) en su libro Safari a la estrategia, menciona 10 escuelas que son distintos enfoques para elaborar estrategias, entre ellas se menciona la escuela cognoscitiva que permite comprender los procesos mentales para elaborar las estrategias y se toma en cuenta a la psicología cognoscitiva para sus fundamentos, por otro lado, la escuela

de aprendizaje menciona que las estrategias no pueden surgir como un todo, sino que surgen de acuerdo a los tiempos en los que los individuos se adaptan o aprenden.

En la escuela cognoscitiva se reconoce que los estrategas son autodidactas, la experiencia es la base para el desarrollo de sus conocimientos y pensamientos, es decir, sus experiencias tienen influencia en sus acciones y el resultado de estas modifica sus conocimientos. Mintzberg (1999) reconoce que existe dos ramas en la escuela cognoscitiva: Una rama, más positivista, que tiene una postura objetiva y la otra rama considera a todo como subjetivo: la estrategia es una especie de interpretación del mundo.

“Aquí la mirada se vuelve hacia adentro, hacia la forma en que la mente realiza su "toma" de lo que ve allí afuera: los sucesos, los símbolos, la conducta de los clientes, etc. Así, mientras la otra rama procura comprender el conocimiento como cierta clase de recreación del mundo, ésta elimina el prefijo y considera que el conocimiento crea el mundo.”  
(Mintzberg, 1999, P:83)

### **2.3 Teoría de la perspectiva de la acción**

Desde la teoría de la perspectiva de la acción de Argiris y Schön (1999) con su enfoque en el comportamiento organizativo y la educación, el aprendizaje en las organizaciones está enfocado en primera instancia a la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, en segundo lugar, se relaciona a la capacidad de corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas.

Estos autores desde su visión del comportamiento humano establecen que hay dos teorías que determinan la acción en los individuos; primero la teoría oficial que es explícita

y esta determinada por reglas y estrategias y la teoría de uso que es implícita , refleja la identidad y continuidad de la organización. De estas dos teorías se puede decir que una organización aprende de lo acertado o equivocado de sus decisiones y de la forma de conceptualizar el proceso de reestructuración de sus metas o tareas en un contexto de cambio.

La teoría de la perspectiva en acción contempla dos procesos de aprendizaje organizativo: 1) aprendizaje de bucle simple. Responde a cambios en el contexto de forma cooperativa , corrigiendo errores y generalizando los resultados, el conocimiento explícito se conserva. y 2) aprendizaje de bucle doble. Corrección de errores debido a diferencias entre la teoría de uso y la teoría de acción oficial. Implica cambio y transformación, es dialéctico, implica análisis y evaluación de errores e incompatibilidades de invención de nuevas soluciones y de feedback entre la organización como un sistema y el entorno. (García, 1997)

En esta teoría se puede percibir la distinción que se hace entre dos tipos de aprendizaje uno que sugiere mejoras sobre algo ya establecido y otro que sí genera cambios y creación, ambos requieren de cooperación para que puedan surgir.

## **2.4 Teoría de la creación de conocimiento**

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) desde la visión de crear conocimiento mediante la conjunción de la razón con la experiencia, en una organización se crea conocimiento y este se crea de manera tácita o explícita y en una interacción de estas dos formas surgen cuatro etapas del proceso de aprendizaje las cuales son la socialización,

exteriorización, combinación e interiorización a través de estas se puede crear conocimiento. La propuesta es que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y conocimiento explícito y a esta interacción se le llama conversión de conocimiento.

1. Socialización: de tácito a tácito. Es un proceso que consiste en compartir experiencias, se da a través de la observación , la imitación y la práctica. Así se construyen modelos mentales compartidos y habilidades técnicas.
2. Exteriorización: de tácito a explícito. La exteriorización es un proceso en donde se da un concepto explícito al conocimiento tácito. Este conocimiento adopta las formas de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La idea de estos mecanismos de comunicación sirve para eliminar diferencias de significado.
3. Combinación: de explícito a explícito. Es un proceso de sistematización de conceptos que implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación.
4. Interiorización: de explícito a tácito. Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el aprendiendo haciendo. También ocurre sin necesidad de re-experimentar las vivencias de otros , tan solo es comprender una experiencia para convertirlo en un modelo mental.

En este apartado se destaca las 4 formas de adquirir conocimiento y lo que se rescata es que mediante la socialización se puede crear y compartir conocimiento, por lo que las organizaciones en cada una de sus funciones se da la creación de conocimientos por



parte de los individuos que la conforman y para ello las organizaciones en sus mandos medios se debe promover la participación, la colectividad para que surjan estas formas de conocimiento como apoyo a cada uno de las estrategias formuladas.

## **2.5 Teoría del Aprendizaje Experiencial**

La teoría del Aprendizaje Experiencial de David Kolb se centra en como procesamos las experiencias (procesamiento de la información) y como le damos sentido (percepción), menciona que el proceso de aprendizaje es un ciclo de 4 etapas y no estrictamente ordenado todo depende de los modos de aprendizaje (sentir, pensar, observar y hacer), el ciclo que propone David Kolb tiene 4 momentos en los cuales la percepción y el procesamiento de información intervienen, (Pawelek,2013) :

1. Experiencia concreta . (percepción)
2. Observación reflexiva. Reflexión sobre la experiencia, se establece una conexión entre lo que se hizo y las consecuencias. (procesamiento de información)
3. Conceptualización abstracta. Se realizan conclusiones o generalizaciones. (percepción )
4. Experimentación activa. Se ponen a prueba las conclusiones obtenidas y se adquiere un conocimiento para situaciones futuras. (procesamiento de información)

De esta manera Kolb nos indica que bajo estas 4 etapas los individuos podemos aprender y construir nuestras propias percepciones, que posteriormente al tener posiciones diferentes o hacer un intercambio de experiencias con otros se puede construir perspectivas diferentes.

La percepción y la perspectiva tiene una relación muy cercana ya que la perspectiva puede cambiar la percepción de las personas sobre un tema o un hecho, por ello ahora es de importancia concentrarnos en como la perspectiva cognoscitiva contempla el aprendizaje para comprender cómo la percepción interfiere en las formas en que las personas aprenden individualmente y de forma colectiva.

### **3. El aprendizaje desde la cognición social**

En las organizaciones las personas están en constante aprendizaje y tienen interacciones todos los días para la toma de decisiones y la resolución de problemas, por ello es interesante conocer que nos dice la cognición social sobre la construcción del aprendizaje en un espacio donde conviven diversas perspectivas, percepciones, modelos mentales y lenguajes; bajo este enfoque se puede examinar la relación entre las características de los grupos, como la cohesión y el liderazgo, diversos procesos de interacción, como la toma de decisiones y la solución de problemas, y el papel de las relaciones de los miembros del grupo. Macksoud (1999)

Para comprender mejor que implica hablar sobre la cognición primero se revisará el concepto de cognición de acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (RAE) y después se complementará con la definición de otros autores desde la perspectiva de los estudios de cognición social.

De acuerdo con la RAE cognición, es conocimiento (acción de conocer) y conocer es averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Para Ortiz, (2009) la cognición es el conjunto de procesos mentales que influyen en la interpretación de la información, son las funciones complejas que operan sobre las representaciones perceptivas o recordadas de la memoria.

Los procesos de cognición contemplan la acción de percibir, atender, memorizar, recordar y pensar; estas acciones interactúan para que de acuerdo a lo que observa el individuo pueda recuperar información para después cambiar o eliminar conceptos o verdades aceptadas para interpretar una nueva experiencia y de ahí crear nuevos aprendizajes que se almacenarán como conocimientos.

La cognición social permite compartir y enriquecer cada una de las prácticas organizacionales de tal manera que se requieren de espacios y tiempos dentro de la organización, estas condiciones favorecen la formalización del aprendizaje surgido de la reflexión y de la creación de nuevos significados.

Es pertinente presentar como algunos autores contemplan al aprendizaje con un enfoque social, en la tabla 2 se presentan estas concepciones y se puede observar que predomina la colaboración y cooperación de diversas perspectivas para la construcción del mismo .

En consecuencia, se puede decir que el aprendizaje individual es de gran importancia para que pueda surgir el aprendizaje colectivo, así como también que por medio de la cognición se puede persuadir a los integrantes de una organización para estimular y accionar la flexibilidad para el aprendizaje, por lo tanto, el aprendizaje se considera una práctica que requiere de la socialización y del dialogo para compartir experiencias de donde surgen nuevos conceptos y significados.

**Tabla 2.**

*Conceptos de Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva cognitiva*

<b>Autores</b>	<b>Aprendizaje Organizacional</b>
<i>Bandura</i>	El aprendizaje humano se da en el medio social esto sucede al observar a los otros como hacen. Las personas adquieren conocimientos, reglas, habilidades, estrategias, creencias y actitudes; para Bandura el modelaje es una práctica con la cual se promueve el aprendizaje. (Schunk, 1997)
<i>Lave y Wenger</i>	Es una práctica cotidiana del trabajo, ocurre en comunidades de prácticas, se construyen significados de la experiencia mediante la narración de historias y diálogos de las personas en su trabajo y dentro de las relaciones con otras personas en la comunidad.
<i>Elkjaer</i>	Es una práctica social como la reconstrucción y reorganización de la experiencia dentro de las estructuras organizacionales
<i>Huysman</i>	Existe una relación dialéctica entre los individuos como agentes activos y las propiedades estructurales de la organización
<i>Garzón y Fisher</i>	Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

Elaboración propia, basada en Macksoud, 1999, Schunk, 1997, y Garzón y Fisher 2008

### **3.1 Procesos cognitivos**

Los procesos cognitivos son los medios por los cuales se adquiere el conocimiento, y siempre están presentes en el desarrollo de cualquier actividad de ahí su importancia para conocerlos y desarrollarlos en cada uno de los trabajadores de una organización ya

que de esto depende el desarrollo intelectual de los mismos y del nivel de intelecto que se maneje a nivel organizacional.

**Tabla 3.**

*Procesos cognitivos*

**Procesos cognitivos básicos**

<i>Sensopercepción</i>	El sistema procesa la información, el organismo capta las sensaciones y les da sentido.
<i>Atención</i>	El ser humano selecciona, concentra y mantiene sus recursos mentales sobre los estímulos.
<i>Procesamiento de la información</i>	Permite procesar la información captada para que pueda ser elaborada.
<i>Memoria</i>	La información percibida se retiene en el sistema para ser trabajada posteriormente, a corto o a largo plazo.

**Procesos cognitivos superiores**

<i>Pensamiento</i>	Integra toda la información y permite elaborar juicios, deducciones y aprendizajes. Puede ser de razonamiento inductivo, deductivo o hipotético-deductivo.
<i>Funciones ejecutivas</i>	Posibilitan la gestión de la conducta gracias a la planificación, la inhibición conductual y la toma de decisiones. Permiten orientar el comportamiento hacia metas a medio o largo plazo, y evitan impulsos repentinos.
<i>Aprendizaje</i>	Depende de la capacidad de prestar atención al estímulo, para almacenarlo en la memoria y recuperarlo después.
<i>Lenguaje</i>	Fundamental en la comunicación y como regulación interna de la conducta en forma de autoinstrucciones. El lenguaje no es solo oral, sino que también incluye otros tipos de comunicación
<i>Creatividad</i>	Implica la elaboración de nuevas estrategias alejadas de lo aprendido, permite reproducir algo captado por los sentidos con estilo propio.
<i>Motivación</i>	Proceso por el que alguien orienta su conducta y su energía a la dedicación a un tema o interés. Esta puede ser intrínseca o extrínseca.

Elaboración propia basada en Pradas 2020 y Santander Universidades 2022

Estos procesos se dividen en básicos y superiores; los básicos son la base para procesar y elaborar la información y los superiores se refieren a la unión de la información de los procesos básicos introducidos anteriormente. En la Tabla 3 se muestra lo que implica cada proceso, con el objetivo de diferenciar cada uno de ellos y dar cuenta de que estos están involucrados en cada una de las actividades que se realizan en el día a día de las prácticas organizacionales.

### **3.2 Habilidades Cognitivas**

Como habilidades o capacidades cognitivas podemos entender que son las aptitudes o facultades mentales que permiten comprender al entorno y procesar la información obtenida para formular respuestas adecuadas hacia las situaciones dadas por el mismo entorno. Pradas (2020)

De acuerdo con Kolb citado por Pawelek (2013) son necesarias cuatro habilidades:

- Habilidades de participación. Estas habilidades deben permitir involucrarse en experiencias concretas, manteniendo una actitud abierta y sin prejuicios.
- Habilidades de observación reflexiva. Comprender varios puntos de vista y establecer conexiones entre acciones y resultados.
- Habilidades para conceptualizar de manera abstracta. para integrar observaciones y reflexiones en marcos más amplios de conocimientos.
- Habilidades de experimentación. Para aplicar en la práctica conceptos e ideas de manera activa.

Por otro lado, de acuerdo con Hajar (2016, P:605), las competencias cognitivas se refieren a las habilidades, hábitos y destrezas del pensamiento que están soportados por las capacidades cognoscitivas del cerebro y que han sido ejercitadas durante años para aprender de la realidad, tomar decisiones y resolver problemas desde diferentes perspectivas en diversos contextos.

Las competencias cognitivas genéricas se dividen en 3 categorías:

1) Habilidades: Las habilidades se pueden agrupar en dos subcategorías:

- a. Habilidades de pensamiento: solución de problemas, tomas de decisiones, investigación y análisis; y
- b. Modos de pensamiento: razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, intuición lógica, intuición probabilística.

2) Hábitos de pensamiento: Se adquieren disciplinando la razón o la intuición para ubicar los problemas en diversos contextos o enfocarlos desde diferentes perspectivas. Los hábitos cognitivos se pueden subdividir en:

- a. Para el aprendizaje vitalicio: pensamiento independiente
- b. Según la perspectiva de la relación: Pensamiento crítico ( relación con la gente) y Pensamiento divergente( relación con cosas)
- c. Según el contexto de la actuación: Pensamiento estratégico ( entorno incierto) y Pensamiento sistémico ( entorno complejo)
- d. Para el dominio de los instintos: Pensamiento intensional

3) Destrezas cognitivas: se adquieren con la práctica, son capacidades que resultan de la práctica y repetición, las destrezas se pueden subdividir en destrezas numéricas y destreza informática.

Por otro lado, Peter Senge (2018) hace mención desde 1990 que hay dos tipos de aprendizaje en la organización el adaptativo que sirve para la supervivencia y el generativo que aumenta la capacidad creativa, ambos aprendizajes son necesarios para el nuevo contexto donde se requieren organizaciones descentralizadas y preocupadas por el bienestar y el crecimiento de los empleados, este autor considera que son necesarias 5 disciplinas para promover el aprendizaje en las organizaciones.

1. Dominio personal: se refiere al autocontrol que cada persona debe tener sobre si misma para tener claro cuáles son sus aspiraciones personales y poder enfocarse en los resultados que más le interesan. Se relaciona con la concentración de energías, el desarrollo de la paciencia y la capacidad de observar la realidad objetivamente.
2. Modelos mentales: son creencias, actitudes y percepciones respecto de aspectos de la organización, el externar estos modelos mentales y compartirlos con otras personas permite influenciar a otros para poder cambiar su cultura.
3. Visión compartida. Menciona que los líderes pueden comunicar lo que la organización desea crear como una imagen que todos los miembros pueden compartir como un interés común y que las personas se entusiasman al estar conectados en una tarea importante en la cual todavía de cierta manera se contempla su visión individual.



4. Aprendizaje en equipo. La cooperación es un valor y una práctica importante para lograr construir espacios para el dialogo, las reuniones deben tener como objetivo principal compartir significados y conocimientos donde los participantes tengan la disposición para escuchar diferentes puntos de vista y de esta manera se permita contemplar o desarrollar otro tipo de percepciones o modelos mentales. Mediante la práctica del dialogo es necesario construir marcos conceptuales que permitan describir los problemas y generar soluciones contemplando las perspectivas de cada uno de los integrantes, además la construcción de arquetipos ayuda a crear un ambiente objetivo sin juicios y criticas para el análisis de un problema y reduce las inclinaciones hacia una perspectiva o una solución preferida.
5. Pensamiento Sistémico: es la unión de las otras 4 disciplinas para poder comprender y resolver problemas desde diferentes perspectivas, permite analizar las partes como un todo que esta interrelacionado de esta manera es posible.

Tabla 4 . Clasificación de habilidades cognitivas

<b>Categoría</b>	<b>Habilidades que contempla</b>
<i>Razonamiento</i>	Solución de problemas, toma de decisiones, investigación y análisis , pensamiento estratégico y sistémico e Intensional pensamiento crítico y pensamiento divergente
<i>Sociales</i>	Actitud abierta, Sin prejuicios,
<i>Observación</i>	Comprender varios puntos de vista Establecer conexiones entre causa y efecto, razonamiento deductivo, inductivo, intuiciones lógicas, intuición probabilística
<i>Conceptualización</i>	Hacer marcos , destreza numérica e informática, modelos mentales
<i>Experimentación</i>	Practicar, cooperación
<i>Emocionales</i>	Motivación , sentido de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Estas son algunas de las habilidades que se pueden considerar para facilitar la capacidad de aprendizaje en los actores organizacionales, dichas habilidades tendrían que estar contempladas en los planes de capacitación para el desarrollo individual de cada empleado, para mejorar su desempeño, pero más allá de eso para poder contribuir al aprendizaje y la generación de conocimiento práctico para la organización. De estas propuestas que se presentaron se resumen en la tabla 4 la agrupación de cada una de estas habilidades con la intención de agrupar y clasificar las habilidades como variables que posteriormente servirán como base para un estudio de caso y comprobar en qué medida se evalúan y se desarrollan dichas habilidades dentro de las organizaciones.

Dentro de las evaluaciones y planes de desarrollo para el personal están contempladas las habilidades cognitivas debido a que estas se pueden entrenar y, en consecuencia, mejoran las capacidades a la hora de llevar a cabo ciertas actividades. Por lo que para mejorar el aprendizaje en las prácticas de la organización lo ideal es que existan espacios para realizar ejercicios de entrenamiento cognitivo con el fin de obtener mejores respuestas por parte de los trabajadores.

Todas estas variables del proceso cognitivo, representan al conocimiento tácito que vive dentro de las organizaciones, retomando a Nonaka y Takeuchi (1999), sobre el conocimiento tácito se reconoce que este tipo de conocimiento se enriquece cuando se comparten experiencias mediante el diálogo y la práctica, por ejemplo, los nuevos integrantes de la organización podrán aprender de lo ya explorado así como pueden aportar nuevas perspectivas ya que no están influenciados por las rutinas organizacionales, de esta manera se contará con escenarios de práctica o con reuniones que permitan la participación grupal, asimismo en la resolución de problemas se enriquecen las soluciones elaboradas

para convertirlas en estrategias de manera que estas dinámicas conlleven beneficios para el individuo al crear satisfacción de pertenencia, de colaboración sobre todo el sentimiento de éxito profesional.

## **6. Prácticas para facilitar el aprendizaje organizacional**

De acuerdo con Garzón y Fisher (2008, P:209) El conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo: Competencias cognitivas, Comunidades de práctica, Comunidades de compromiso, Comunidades de aprendizaje, Memoria organizacional.

- Las competencias cognitivas que se destacan contemplan los modelos mentales, el pensamiento sistémico, aprender a aprender.
- Comunidades de aprendizaje son unidades autónomas de trabajo y no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, no tienen un ámbito concreto pueden pertenecer a un grupo específico o pertenecer a varios, una característica es que poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios; estas comunidades permiten el conocimiento colectivo de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar y se pueden conservar a través de redes de conocimiento.
- Comunidades compromiso, se crean una visión del futuro a donde quieren estar , se necesitan un dialogo abierto y exento de riesgos, compromiso personal y permite generar conocimiento de una idea compartida se basa en la confianza.
- Comunidad de práctica. Son equipos autoorganizados, surgen de estar juntos en ciertos contextos y tienen un lenguaje propio, así como el uso de la tecnología,

requieren de saber todos lo mismo que los demás, requieren de retos que estimulen su curiosidad y del reconocimiento de los logros obtenidos.

- Memoria organizacional. Se requiere documentar el resultado de las experiencias en bases de datos para generar valor agregado a las organizaciones a través de una base de conocimientos.

En las organizaciones podemos encontrar que la primera forma de generar aprendizaje y conocimiento es mediante la capacitación que sería el modelaje requerido por la organización para cumplir con ciertos fines, en la cual se transmiten conocimientos para un fin concreto y el aprendizaje surge de ver como lo hace el instructor en primera instancia para después reforzar ese aprendizaje con las correcciones que sucedan en la práctica.

El modelaje puede resultar una práctica que permita transmitir conocimientos rutinarios o cuando se requiera establecer un mismo comportamiento para situaciones estables, o muy generales para después permitir adecuar las particularidades contemplando sesiones para permitir la exposición de los casos particulares.

Otra forma de aprendizaje que ha resaltado es el uso de simuladores donde se permite la práctica con el objetivo de aprender de los errores y ampliar el margen de situaciones posibles, esta práctica permite la participación y la observación para aprender como otros solucionan y de esta manera adquirir nuevos aprendizajes, es una forma de socializar y converger desde diferentes perspectivas.

Un elemento central en las organizaciones de aprendizaje es una estructura de trabajo interactiva y colaborativa a todos sus niveles. La cultura organizacional de aprendizaje requiere participación amplia y liderazgo colectivo. Es fundamental facilitar que el trabajo

se convierta en una experiencia de aprendizaje colectivo que conecte la reflexión y la práctica del trabajo. (Macksoud, 1999)

La condición del aprendizaje es un compromiso tanto de los actores de la organización como de la propia estructura, es decir los estrategas o directivos tienen que asegurar las condiciones necesarias para que los actores puedan desarrollarse y generar los cambios necesarios para responder al entorno ya sea de manera inmediata con la innovación o de manera gradual con la mejora continua.

## **7. Conclusiones**

El aprendizaje en las organizaciones es un proceso que se da de manera natural y de manera intencional; cuando una persona es parte de una organización llega con la idea de trabajar, es decir practicar sus conocimientos, o hacer lo que se le pida y de manera inconsciente realmente aprende hacer algo nuevo, aprende las funciones de su puesto, aprende a colaborar con nuevas personas así como también puede aprender malas prácticas por lo que se puede considerar que existe un aprendizaje planeado y uno no planeado por la organización ni por el individuo sino que este se adquiere por las vivencias que van surgiendo en el ambiente de trabajo y el entorno.

Continuando con el planteamiento, el aprendizaje surge de manera intencional en el momento en el que se le dispone de información específica al individuo para que este la comprenda y pueda replicarlo, en la organización esto sucede con las capacitaciones y

la inducción de nuevo ingreso en la cual se proporciona manuales de funciones, descripciones de puestos, reglamentos y todo lo necesario para realizar la función designada. En estos dos momentos presentados es cuando reconocemos del conocimiento tácito y explícito que surge y converge en una organización.

El reconocer que existen contingencias en el entorno y estas crean condiciones de reto para las organizaciones implica reconocer la capacidad de los colaboradores para dar respuesta. Hoy en día a pesar de que existan predictores de las condiciones económicas, del medio ambiente o se hagan análisis exhaustivos de la política y las condiciones del mercado al final las estrategias y decisiones están en manos de los individuos y estas se verán influenciadas por los resultados del pasado y los propios análisis que terminan en acuerdos para determinar las estrategias a elegir, por esta razón es tan importante conocer la forma en que cada individuo procesa la información, conocer bajo que modelos mentales responde, conocer sus intereses y de esta manera contar con grupos de trabajo diversos, es decir que no se inclinen por una orientación del líder si no que sus estrategias puedan ser construidas contemplando la respuesta de cada departamento, contemplando la solución propuesta por cada colaborador integrado en el grupo decisor para resolver con la mente colaborativa mas no por los intereses individuales.

Es una tarea complicada poder recolectar este conocimiento tácito, pero con la intención de socializar y crear grupos de aprendizaje constante se puede difundir por medio del dialogo y construir conceptos que permitan comunicar en un mismo idioma el de la colaboración mas no el del individualismo para destacar sobre los demás. El desarrollar las habilidades cognitivas de los grupos de trabajo permiten homogenizar el nivel cognitivo de la organización por lo que contribuye a alcanzar, no solo un desarrollo sostenible en

las organizaciones, sino que considera el aprendizaje continuo de los individuos en su entorno social, cultural y económico como factor principal para lograr su desarrollo.

Es de gran valor para una organización brindar espacios para las prácticas que fomentan el desarrollo cognitivo de los individuos de tal manera que se reconoce no solo la parte racional y lógica como capacidad mental sino además se reconoce la capacidad creativa y emocional de las personas para que en conjunto exista entornos flexibles de trabajo que no solo se vea en los departamentos de innovación o en las empresas de tecnología, las generaciones han cambiado y la flexibilidad laboral igualmente es algo que se busca y con los sistemas de información actuales la colaboración se facilita para tener momentos de socialización con el motivo de contar experiencias o de saber como resolvieron otros sin olvidar que cada organización tiene sus particularidades.

Para finalizar este análisis se puede decir que elaborar planes de desarrollo que involucren las habilidades cognitivas puede ser una tarea difícil más contar con diferentes formas de llevar el conocimiento a cada colaborador contempla activar un sistema de comunicación abierto, tener líderes que amplíen sus perspectivas de pensamiento mediante un grupo de trabajo fusionado, así como invertir en sistemas de gestión y la dirección tener una visión hacia el bienestar de sus colaboradores.

## 8. Referencias

- Argyris, C., & Schon, D. (1999). *Organizational learning: a theory of action perspective*. California: Addison – Wesley
- Clarke, Thomas y Clegg, Stewart. (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, Harper Collins Business, London, pp. 9-59.
- Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva* (pp. 94-94). México: Alianza.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- Hijar Fernández, Guillermo, (2016). *Competencias Genéricas. El Octagrama Cerebral*, Límusa Noriega
- García, M. R. (1997). Presentación: Comentario a la lectura de Argyris y Schön. *Reis*, 77/78, 341–344. <https://doi.org/10.2307/40183950>
- Macksoud López Sandra, (Septiembre 1999). *El aprendizaje como cognición social en la experiencia del trabajo al nivel organizacional*
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica SA.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización* . México: Alfaomega.
- Muñoz Maldonado, Guadalupe Hilda y Sánchez Huarcaya, Alex Oswaldo. (2020). "El aprendizaje organizacional en un Instituto de Educación Superior Tecnológico del



- Callao". Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación 11, n.o 2: 84-102. <https://doi.org/10.18175/VyS11.2.2020.5>
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999), La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México, pp. 61-103.
- Pawelek, Jeremías G. (2013). El aprendizaje experiencial. *Universidad de Buenos Aires*.
- Schunk, D. H. (1997). Teorías del aprendizaje. Capítulo 4. El aprendizaje cognoscitivo social, Pearson educación.
- Senge, Peter. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA.
- Pradas Gallardo, Claudia. (6 de julio 2020). Habilidades cognitivas: qué son, tipos, lista y ejemplos sitio Psicología-online [20 HABILIDADES COGNITIVAS: qué son, tipos, lista y ejemplos \(psicologia-online.com\)](https://psicologia-online.com/20-habilidades-cognitivas-que-son-tipos-lista-y-ejemplos/)
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [15 de Septiembre 2022].
- Santander Universidades. (2020). Procesos cognitivos: ¿Cómo pueden ayudarte en tu éxito profesional? <https://www.becas-santander.com/es/blog/procesos-cognitivos.html>