



Universidad
Tecmilenio®





Módulo 2. Aprendizaje y desarrollo

Tema 9. Aprendizaje organizacional





Los **constantes cambios** a los que se enfrentan las organizaciones las obligan a **mejorar la calidad de sus productos o servicios** mediante la aplicación del conocimiento que se genera a través del capital humano.

Toda organización necesita **propiciar el aprendizaje en sus integrantes, aprender del error e impulsar la innovación** y los cambios para crecer, transformarse y adaptarse a las necesidades de los mercados cada vez más exigentes.





La **era actual**, llamada **del conocimiento o de la información**, demanda de las organizaciones **nuevas formas de concebir los negocios**, en virtud de que el nuevo aprendizaje se reflejará en las acciones, procesos y procedimientos que realiza con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.



Según Gómez, Quintero y Rojero (2018), existen **tres tipos de aprendizaje**:

- 1. De circuito simple:** no se altera la naturaleza fundamental de las actividades de la organización, solo se corrigen los errores sin determinar la causa raíz del problema.
- 2. De circuito doble:** en este segundo nivel, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas y objetivos establecidos para modificar las rutinas de la organización.
- 3. Secundario:** el último nivel sucede cuando se llevan a cabo los aprendizajes de circuito simple y de circuito doble para mejorar la conciencia de quienes conforman la organización.

Figura 1. Tipología de las organizaciones que aprenden.



Fuente: Gómez, J., Quintero, L., y Rojero, R. (2018). Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en una institución de educación superior. En J. Sotelo y D. Arrieta (Comps.), *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. México: Universidad Juárez del Estado de Durango.



1. Un **conocimiento explícito**: es el que se expresa y se transmite fácilmente.

2. Un **conocimiento tácito**: vinculado a las experiencias propias y a los valores de cada individuo.

Figura 2. Espiral del conocimiento.



Fuente: Casamayor, G., y Ramos, T. (2019). *Ecosistemas de aprendizaje*. España: Editorial UOC. ISBN eBook: 9788491805861



En la socialización se comparte el conocimiento tácito.

En la externalización existe una transformación del conocimiento tácito a lo explícito.

En la combinación de actividades de clasificación, adición o categorización surgen otras maneras de actuar, por lo que se genera **nuevo conocimiento explícito**.

En la interiorización, mediante la divulgación, se expanden las nuevas formas de actuar a toda la organización y se conectan ideas generando nuevo conocimiento tácito.



Tabla 1. Formación tradicional vs. formación actual.

Enfoque tradicional de la formación	Enfoque novedoso de la formación
<p>Centrado en enseñar</p> <p>Educación pasiva y memorística</p> <p>Educación centrada en el docente</p> <p>Educación directiva</p> <p>Educación centrada en el conocimiento</p> <p>Aprendizaje por transmisión</p> <p>Favorece la docilidad y la norma</p> <p>Aprendizaje individual</p> <p>Relación con el saber</p> <p>Relación de sumisión docente-discente</p> <p>Enfatiza los contenidos</p> <p>Motivación extrínseca</p> <p>Enfatiza los contenidos</p> <p>Motivación extrínseca</p> <p>Énfasis en el deber</p> <p>Influencia de Skinner y Piaget</p> <p>Influencia de la filosofía moderna</p> <p>Tradición</p> <p>Escuela</p>	<p>Centrado en aprender</p> <p>Educación activa y constructiva</p> <p>Educación centrada en el discente</p> <p>Educación no directiva</p> <p>Educación centrada en la persona</p> <p>Aprendizaje por descubrimiento</p> <p>Favorece la autonomía y la creatividad</p> <p>Aprendizaje cooperativo</p> <p>Relación con la vida</p> <p>Relación de afecto y camaradería</p> <p>Enfatiza los procesos</p> <p>Motivación intrínseca</p> <p>Enfatiza en el deseo</p> <p>Influencia de la filosofía postmoderna</p> <p>Innovación</p> <p>Entornos de aprendizaje</p>

Fuente: Muñoz, J., y Martínez, J. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación*. España: Editorial UOC. ISBN eBook: 9788491801153



Nivel de aprendizaje individual.

En la medida en que un individuo se involucra en un **proceso de aprendizaje**, se implica en un **proceso de transformación** en el que no solo cambia él, sino que influye el entorno en donde se desenvuelve.

La **capacidad** que tienen **las personas para aprender** es algo **muy valorado** en la actualidad, ya que se genera un nivel de comprensión distinto, lo que le ayudará a **afrentar las nuevas dificultades** que se le presenten.





El nivel grupal se refiere al conjunto de actividades por las cuales **los individuos adquieren, comparten y combinan conocimiento** a través de experimentar con otros.

Se basa en cuatro aspectos principales:

1. Estimular el **sentido de responsabilidad** compartida.
2. **Definir objetivos**, oportunidades y problemas de forma conjunta.
3. **Orientar y facilitar la integración** de actividades y visiones.
4. Estimular el **aprendizaje colaborativo**.



El **aprendizaje organizacional** es un proceso a través del cual las organizaciones **generan conocimiento** y se convierten en **organizaciones inteligentes**.

Supone una **participación muy activa**, pues los comportamientos de los colaboradores que ya han aprendido se contagian a las demás personas mediante el diálogo e intercambio de ideas.

De esta manera, en el trabajo en equipo se comparte **la responsabilidad, la confianza, el compromiso y la flexibilidad**.

Figura 3. La pirámide del aprendizaje organizativo.



Fuente: PMK Digital Learning. (2021). *¿Cómo Revolucionar la Pirámide de Aprendizaje con el Reskilling?* Recuperado de <https://pmkvirtual.com/blog/piramide-de-aprendizaje/>

El **aprendizaje significativo basado en el constructivismo** es importante para las personas cuando trasciende y se vuelve permanente e imperecedero.

Según P&A GROUP (2018), en el ámbito laboral, el aprendizaje significativo debe cumplir con las siguientes pautas:

- Partir de los conocimientos previos
- Despertar el interés
- Crear ambientes positivos
- Fomentar la retroalimentación
- Contar con un enfoque práctico
- Guiar el proceso cognitivo
- Adaptar el aprendizaje a las actividades de trabajo





En la actualidad, **los cambios son constantes, acelerados** y con una estabilidad cada vez más corta. Por ende, **el aprendizaje** se basa en **el conocimiento** que sirve para el desempeño actual. Sin embargo, caducará pronto, por lo tanto, se necesita **desaprender para aprender**.

La **flexibilidad** toma más relevancia que nunca debido a que las personas necesitan **adaptarse a las nuevas situaciones** y deben contar con una **rápida capacidad de respuesta a las demandas** de los diferentes públicos que rodean a la organización.





Desaprender para aprender es un modelo de **aprendizaje continuo** que la nueva realidad del mundo exige tanto a las personas como a las organizaciones.

Los **perfiles profesionales que demandan las organizaciones** de hoy son los siguientes (aunque tal vez por poco tiempo):

- *Versatil Learning Animals*
- *Knowmads*
- Profesionales Pi (π)
- *Learneability*



ID de la fotografía:1402745106





Infografía

Objetivo: Elaborar una infografía sobre los conceptos más importantes del aprendizaje organizacional.

Instrucciones:

1. Revisa los conceptos explicados a lo largo del tema. Elige los más importantes y elabora una infografía.
2. Asegúrate de utilizar imágenes, mensajes clave e iconografía que te ayude a explicar dichos conceptos.
3. Incluye al final de tu infografía una reflexión sobre lo que aprendiste y te pareció más interesante.





El aprendizaje organizacional es un proceso que inicia con el aprendizaje individual para generar conocimiento que la organización utiliza para adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno.

Es necesario generar nuevas técnicas y procesos de aprendizaje para que el conocimiento logre expandirse rápidamente y de forma eficiente a lo largo de la organización. Para ello, se requiere conocer cómo aprenden los adultos y cuáles son las metodologías más utilizadas a nivel empresarial para lograrlo.

Una organización inteligente permite desarrollar experiencias adecuadas a las necesidades de los colaboradores, de los equipos y de la organización, moldea su cultura para aprender del error y genera confianza organizacional y resiliencia ante los cambios.

Finalmente, el aprendizaje organizacional es, sobre todo, una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar tanto el aprendizaje como la efectividad en el ámbito laboral.



Casamayor, G., y Ramos, T. (2019). *Ecosistemas de aprendizaje*. España: Editorial UOC. ISBN eBook: 9788491805861

Gómez, J., Quintero, L., y Rojero, R. (2018). Diagnóstico de los estilos de aprendizaje en una institución de educación superior. En J. Sotelo y D. Arrieta (Comps.), *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*. México: Universidad Juárez del Estado de Durango.

Muñoz, J., y Martínez, J. (2018). *Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación*. España: Editorial UOC. ISBN eBook: 9788491801153

P&A GROUP. (2018). *¿Aprendizaje significativo? 7 claves para comprenderlo (y aplicarlo)*. Recuperado de <https://grupo-pya.com/aprendizaje-significativo-7-claves-comprenderlo-aplicarlo/>

PMK Digital Learning. (2021). *¿Cómo Revolucionar la Pirámide de Aprendizaje con el Reskilling?* Recuperado de <https://pmkvirtual.com/blog/piramide-de-aprendizaje/>





Módulo 2. Aprendizaje y desarrollo

Tema 10. Desarrollo de competencias laborales





El desarrollo de **competencias del personal** es siempre una **inversión para la empresa**, ya que, entre más personal capacitado tenga, mejores serán los resultados.

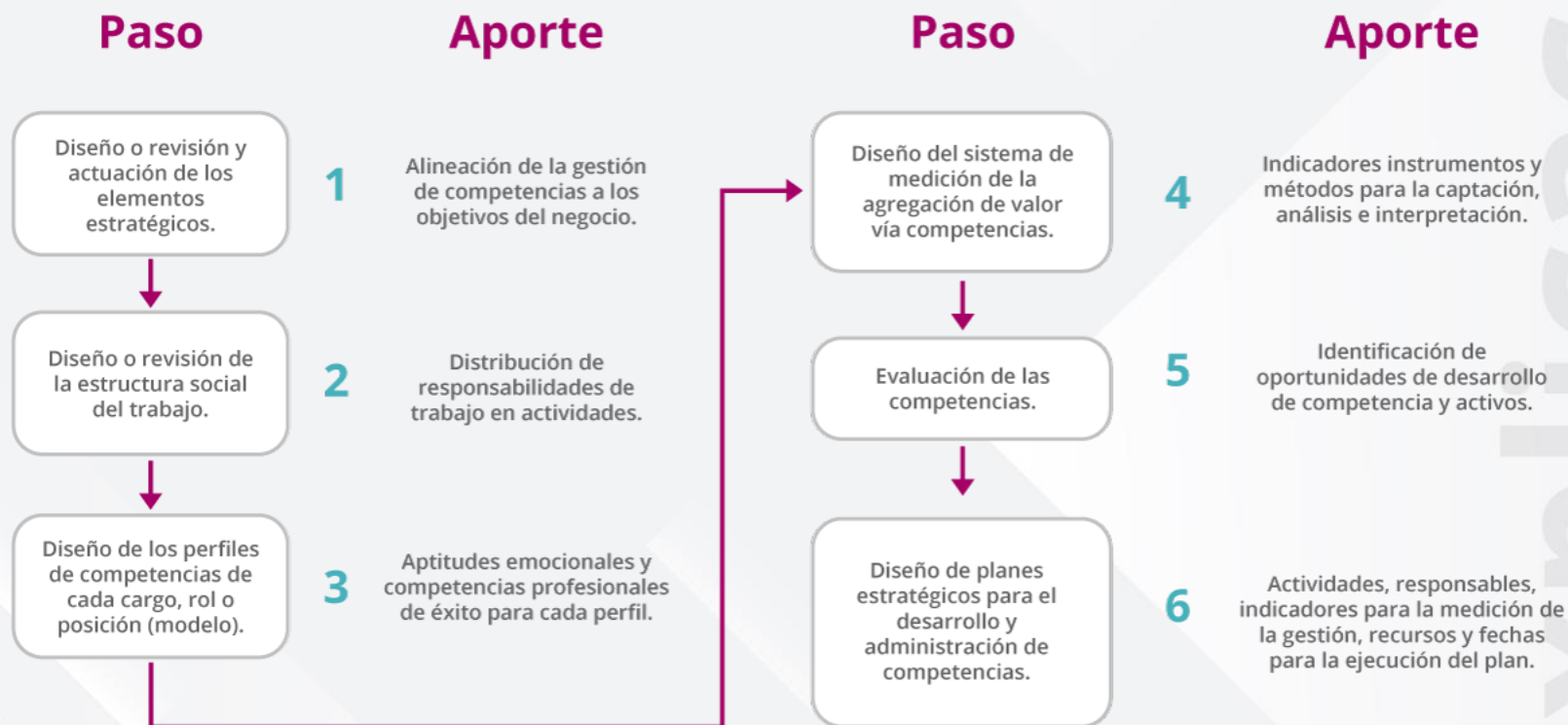
En el pasado se daba prioridad al entrenamiento (habilidades técnicas), se capacitaba a la gente para que conociera cómo operar una máquina en el proceso productivo. No obstante, **el desarrollo de las competencias “blandas” y “duras” ha cobrado mayor importancia** hoy en día.

En este tema identificarás las principales herramientas para el desarrollo de competencias.



En el **modelo de gestión por competencias** existe un interés recurrente para que, mediante los incentivos naturales de **las personas, su energía y su enfoque, seleccionen comportamientos** que ayudan, en gran medida, a que la organización logre sus **objetivos**.

Figura 1. Pasos para generar la base de información e instrumentos para la gestión por competencias.



Fuente:Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Las **competencias genéricas** hacen referencia a los **comportamientos observables y verificables** que cada persona debe demostrar para formar parte de la organización, mientras que las **competencias específicas** corresponden a las que **son necesarias en cada área y varían** entre los diferentes puestos de trabajo.

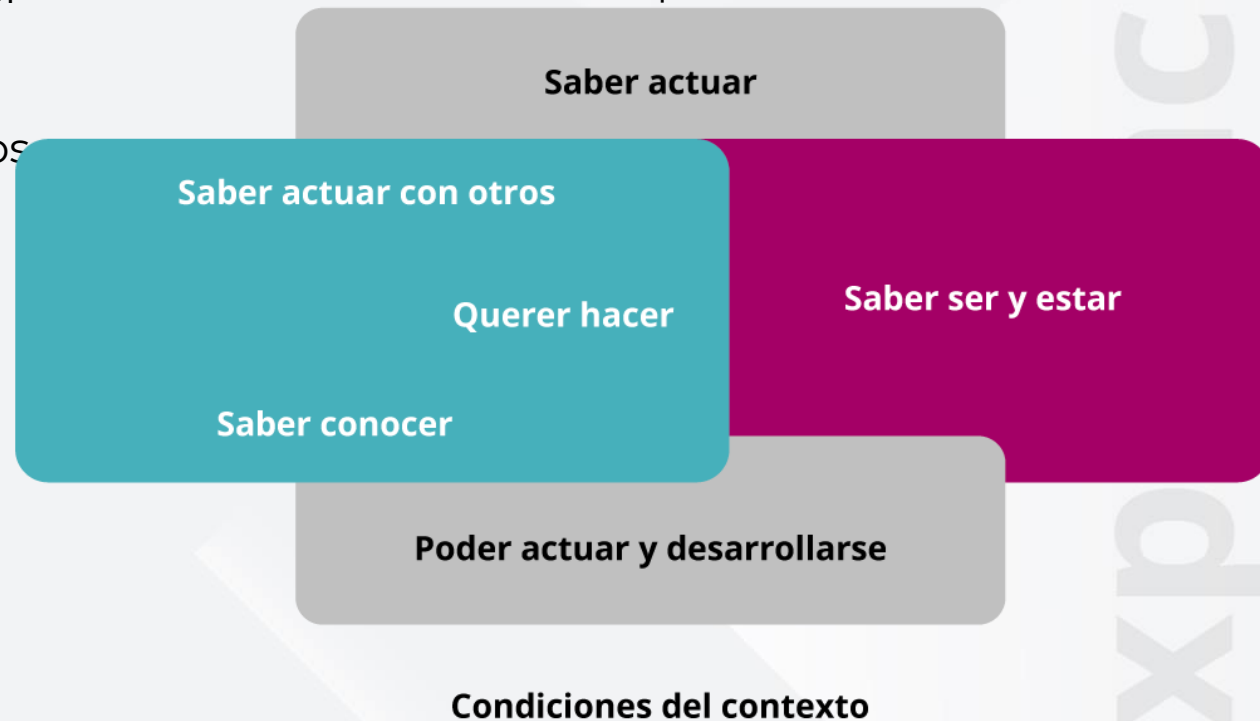
Una manera adicional de **identificar las competencias** del personal es por medio de la **aplicación de evaluaciones**, las cuales pueden llevarse a cabo de manera verbal o escrita y a través de prácticas simuladas o situaciones reales.



De acuerdo con Guilera (2021), el tipo de demanda del contexto define la estructuración de la competencia, es decir, qué dimensiones se requieren para responder satisfactoriamente. Al respecto, las dimensiones a combinar ante cada situación son las siguientes:

- Saber o saber conocer
- Saber hacer o actuar
- Saber actuar con otros
- Saber ser y estar
- Querer hacer
- Poder hacer

Figura 2. Diversas dimensiones involucradas en las competencias.



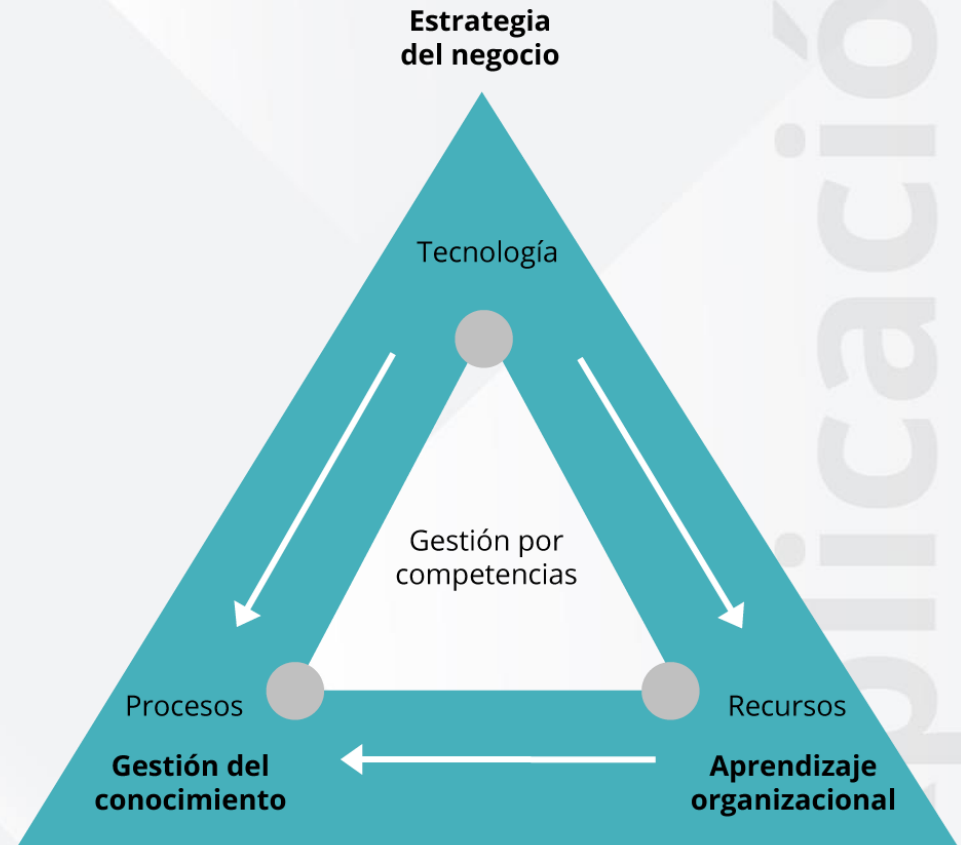
Fuente: Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.



La **descripción detallada de cada puesto** de trabajo en función de las expectativas y necesidades de la empresa da pie a los siguientes procesos internos: **el reclutamiento, selección, contratación, remuneración y desarrollo del personal**, los cuales son un **reto** importante para las personas involucradas.

El modelo de gestión por competencias identifica las capacidades necesarias de las personas para desempeñar sus actividades laborales, facilitando con ello la implementación de un nuevo estilo de dirección que gestione el talento humano de forma integral y más efectiva.

Figura 3. Modelo para la gestión de competencias.



Fuente: Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.



Las **competencias transversales** agrupan en una persona las **capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes** que se utilizan para **cualquier tipo de profesión o actividad**; es decir, sirven tanto para la ingeniería como para el arte, la medicina, la administración, la gastronomía, arquitectura, así como para los distintos oficios como el panadero, el plomero, la estilista, la cocinera, etcétera.





Las **competencias específicas** se adquieren con **la transmisión y asimilación** por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber.

Solo **son útiles para un ámbito en concreto**. Para desarrollarlas, es necesario llevar a cabo un **aprendizaje planificado y diseñado** para ellas.



Según Rodríguez (2021), se distinguen dos tipos de competencias específicas: las funcionales y las técnicas.

Las **competencias funcionales, blandas o soft** son aquellas que permiten desarrollar las tareas de un puesto de trabajo concreto de forma más eficiente.

Por otro lado, **las competencias técnicas, duras o hard** son todas aquellas relacionadas directamente con las tareas que es necesario desempeñar en un trabajo.



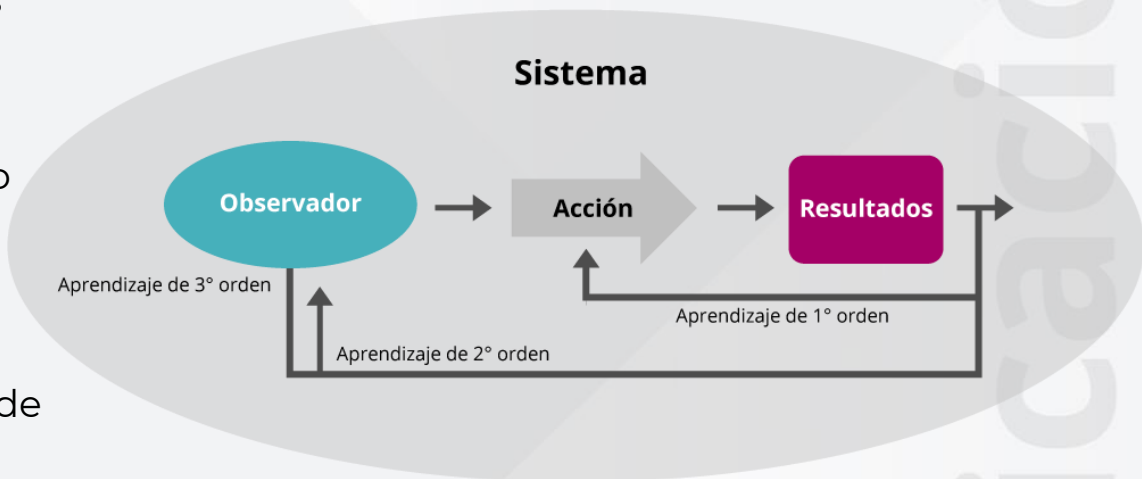
El **coaching** es una técnica que consta de un conjunto de **herramientas** que sirven para **liberar el talento o potencial de una persona**, maximizando así su efectividad. Esta técnica también puede aplicarse a equipos de trabajo.



Rafael Echeverría, filósofo chileno considerado uno de los padres del coaching ontológico, se basa en tres principios claves:

- **El rigor conceptual:** utiliza las mejores tradiciones de pensamiento en filosofía, humanidades y ciencias.
- **La ética:** basada en el respeto y protección de la autonomía del coachee para desarrollar relaciones de confianza y valor para la persona.
- **Uso de prácticas específicas de transformación eficaz.**

Figura 4. Modelo O.S.A.R.



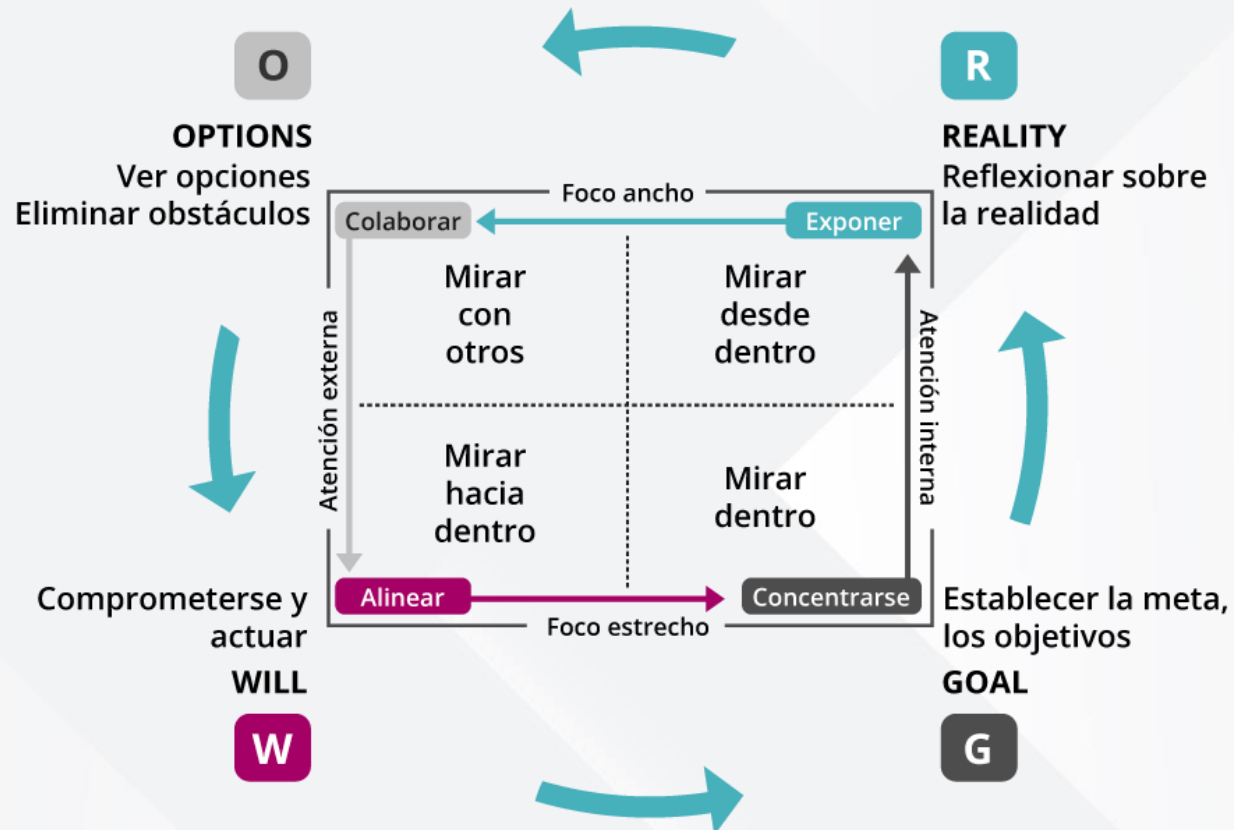
Fuente: Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.



El **modelo GROW** es un método basado en la resolución de problemas, en el cual el coachee establece metas y se enfoca en la obtención de resultados.

Este método se divide en cuatro fases para guiar al cliente hacia su objetivo:

Figura 5. Modelo GROW.





Se llama **mentoring** o **mentoría** a la práctica destinada a **desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje** con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro (Nombela, 2021).



Desarrollar las competencias laborales requiere una **estructura más formal** y no solo del desarrollo específico en las áreas de oportunidad de la persona. En estas situaciones se requiere de **programas establecidos** en las universidades o escuelas de negocios, probablemente con una duración mayor y de forma secuencial, tales como las **maestrías, diplomados, programas de formación** de ejecutivos, entre otros.



Según el Gobierno de México (2022), el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (**CONOCER**) es una entidad paraestatal sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, con un órgano de gobierno tripartita con representantes de los trabajadores, los empresarios y el gobierno. Su misión es **desarrollar el potencial productivo del capital humano** para la competitividad de México, a través de un Sistema Nacional de Competencias.



La **norma CONOCER** se convierte en un aval de las competencias de los trabajadores, que sirve tanto para definir cómo capacitarlos y desarrollarlos como para comprobar que cuentan con las competencias requeridas para su puesto.

EC0337 - Uso educativo de dispositivos móviles

Descripción del Estándar de Competencia	¿Para qué sirve la Certificación?	¿En dónde puedo Certificarme?	Comité de Gestión por Competencias	¿En dónde puedo Capacitarme?
---	-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	------------------------------



DESCRIPCIÓN

Estándar de Competencia orientado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para desempeñarse en el ámbito educativo como instructor, capacitador o facilitador, con el apoyo de dispositivos móviles con fines educativos y que sirvan para reforzar un tema; para lo que es necesario conocer y utilizar estos aparatos, lo que incluye: encender y operar el dispositivo, describir el uso de los programas y

¿CUÁLES SON LAS OCUPACIONES RELACIONADAS CON EL ESTÁNDAR DE COMPETENCIA?

Ocupaciones
Capacitadores e Instructores / Capacitadoras e Instructoras
Capacitador, Facilitador e Instructor / Capacitadora, Facilitadora e Instructora

ENLACES

 [Conoce el Estándar de Competencia.](#)  Fecha de Publicación DOF: 24/05/2013

Fuente: Gobierno de México. (2022). *RENEC – Registro Nacional de Estándares de Competencia por Sector Productivo*. Recuperado de <https://conocer.gob.mx/renece-registro-nacional-de-estandares-de-competencia-por-sector-productivo/>





Tus reflexiones.

Objetivo: Elaborar un documento en el que se explique la importancia que tiene el desarrollo de las competencias laborales dentro de las organizaciones.

Instrucciones:

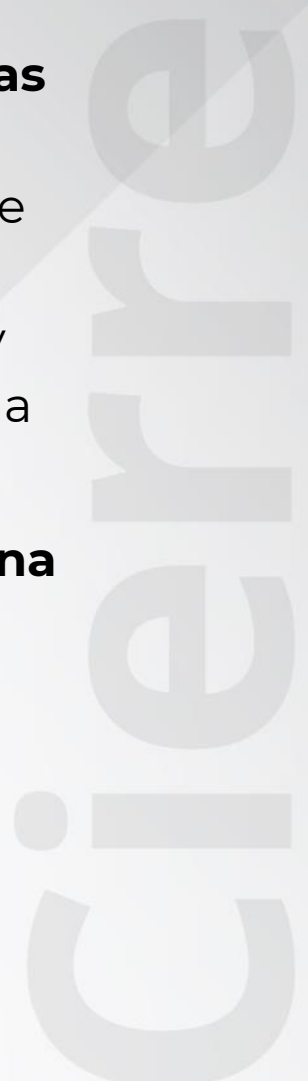
1. Después de analizar los temas, explica con tus propias palabras e ideas la importancia que tiene el desarrollo de competencias laborales dentro de las empresas.
2. Asegúrate de incluir tus conclusiones que respondan a la siguiente pregunta: ¿cuál es el costo de una empresa que no considera estos aspectos en sus estrategias?
3. Tus reflexiones deberán tener al menos una cuartilla de extensión, con letra Arial 10 y doble espacio.





Las estrategias para el desarrollo de **competencias laborales** son muy diversas, por lo que es de suma importancia **alineadas con los objetivos del negocio**, ya que esto es lo que le da sentido a invertir en el desarrollo. Esta estrategia normalmente está dirigida a personal con talento, potencial o clave de la organización, puesto que son estrategias de mayor duración y costo y tienden a estar muy dirigidas a las necesidades de cada persona.

Estos programas deben ser vistos por la organización **como una inversión** que en el mediano plazo genera resultados. El éxito está relacionado con el nivel de claridad y compromiso de la persona hacia su programa de desarrollo, por lo cual es necesario comunicarle a cada involucrado cuál es el objetivo, sus áreas a fortalecer y los resultados esperados.



Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Climent, V. (2019). *Coaching de equipos: el modelo GROW, la atención y el aprendizaje*. Recuperado de <https://www.vicentecliment.es/2019/02/coaching-de-equipos-el-modelo-grow-la.html>

Guilera, L. (2021). *Competencias directivas*. España: Editorial FUNDIT. ISBN eBook: 97884185326

Gobierno de México. (2022). *RENEC – Registro Nacional de Estándares de Competencia por Sector Productivo*. Recuperado de <https://conocer.gob.mx/re nec-registro-nacional-de-estandares-de-competencia-por-sector-productivo/>

Nombela, C. (2019). *Mentoring: qué es y qué beneficios tiene en una empresa*. Recuperado de <https://forbes.es/empresas/44208/mentoring-que-es-y-que-beneficios-tiene-en-una-empresa/>

Rodríguez, A. (2021). *Competencias específicas: tipos, para qué sirven y ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/competencias-especificas-tipos-para-que-sirven-y-ejemplos/>



Referencias

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

