

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ARGAMASA DE
MODELOS ORGANIZACIONALES PARA FAVORECER LA
PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL FACTOR HUMANO EN PLENITUD**

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

Suemi Luna Galindo

División de ciencias económicas administrativas
Universidad de las Californias Internacional
suemi.luna@udc.edu.mx

Luis Enrique Manzano Peña

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
luis.manzano@uic.edu.mx

Judas Noé Moctezuma Medina

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
noe.moctezuma@uic.edu.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ARGAMASA DE MODELOS ORGANIZACIONALES PARA FAVORECER LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL FACTOR HUMANO EN PLENITUD



Resumen

El documento realiza una reflexión sobre los cambios demográficos (particularmente el envejecimiento de la población) y su impacto en la dinámica organizacional. La pertinencia de llevar a cabo esta acción se fundamenta en datos estadísticos publicados por diversos organismos internacionales (Organización de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud, Organización Internacional del trabajo), los cuales avistan una problemática cada vez más cercana: la población económicamente activa estará conformada en su mayoría por adultos mayores, así lo estiman proyecciones para el año 2030. Derivado de lo anterior, las preguntas que surgen son: ¿Cuáles son las condiciones de esta fuerza laboral? ¿Se está en posibilidad de alargar su estancia dentro de las organizaciones sin afectar su calidad de vida? ¿Cuáles serían las pérdidas para la organización si prescindieran de este recurso humano? La pretensión del documento no es dar respuesta a cada una de las interrogantes; más bien, es presentar argumentos que permitan centrar la atención a este cambio en el entorno de las organizaciones. Así, se sugiere incluir como variables de seguimiento al enfoque del aprendizaje organizacional y su relación con la tecnología, ya que el primero rescata la importancia de la transferencia del conocimiento para perpetuar a la organización y el segundo, podría ser un factor decisivo que facilite u obstaculice el aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los adultos mayores. Finalmente, el desempeño de investigaciones que analizan el vínculo entre el aprendizaje organizacional y la fuerza de trabajo conformada por adultos mayores está cobrando relevancia, sin embargo, la productividad aun es baja.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, adultos mayores, tecnología



Introducción



Desde los umbrales del siglo XXI, los desarrollos teórico-cognitivos del ámbito organizacional han promovido con intensidad la necesidad de re-concebir al factor humano como un punto de anclaje fundamental de las nuevas tendencias en las formas de gestión organizacional. Particularmente se destacan aspectos como la gestión de conocimiento¹, las sociedades de colaboración², las organizaciones inteligentes³, la economía del conocimiento⁴, sólo por mencionar algunos.

Estos abordajes cognitivos han transitado en paralelo a contribuciones relativas a: el desarrollo tecnológico en las organizaciones, una incremental competitividad a nivel inter organizacional, una capacidad de adaptación cada vez más demandante y la proliferación de entornos organizacionales que promueven la sobrevivencia del más fuerte y, al mismo tiempo, una polarización y precarización de oportunidades de sobrevivencia organizacional.⁵

En el ámbito de la empleabilidad,⁶ las condiciones de competitividad han producido una brecha generacional respecto al uso y manejo sobresaliente de la tecnología, a grado tal de provocar una marcada distinción entre quienes son usuarios natos de la tecnología y quienes



¹ “Este concepto se puede definir como un proceso sistemático de buscar y encontrar; tamizar y seleccionar; organizar, disponer y almacenar; recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la empresa, para transformarla a través de la cooperación de las personas involucradas en el proceso de conocimiento. Si se comprenden mejor los procesos claves y las situaciones específicas, se aprovecha la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad para beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue” (Garzón, 2008:202-203).

² “Definimos trabajo colaborativo como aquel que se realiza mediante cooperación voluntaria entre dos o más personas o agentes que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común, y en el que todas las partes se benefician, aunque no necesariamente en la misma proporción, ya que pueden existir, y de hecho existen, diferencias y asimetrías entre los participantes” (Silva y Reygadas, 2013:108).

³ “Las organizaciones inteligentes se caracterizan por su capacidad para generar ideas, por su adecuada forma de reducir problemas en el trabajo a través de los equipos naturales, usando la reflexión y ganando conocimiento útil para la empresa” (del Río y Santisteban, 2011:252).

⁴ “Una economía del conocimiento es aquella en la que el conocimiento es un activo más importante que los bienes de capital y mano de obra, y donde la cantidad y sofisticación del conocimiento que permea en las actividades económicas y sociales, llega a niveles muy altos” (Sánchez y Ríos, 2011:46).

⁵ “Ante el nuevo desafío de organizar la producción y aplicar conocimientos a entornos cada vez más industrializados, la gestión tecnológica surge como una de las capacidades con las que puede contar la organización actual, para administrar la tecnología que se implemente dentro de las diferentes áreas organizativas, a saber, recursos humanos, finanzas, investigación y desarrollo, procedimientos informativos y gestión gerencial” (Perozo y Nava, 2005:489)

⁶ “La influencia de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral no se agota en su capacidad de incidir sobre la organización productiva sino que, al mismo tiempo, su introducción en el mercado laboral tiene indudables consecuencias sobre la creación y mantenimiento del empleo” (Cardona, 2003:158).



cuentan con experiencia, capacidad y competencias, aunque no necesariamente cuenten con un dominio del instrumental informático demandado.



En el mundo y en México, un elemento fundamental de la brecha tecnológica-generacional se representa en las personas de la tercera edad, quienes son el grupo poblacional más alejado del uso de la tecnología. Ante esto, la propuesta del presente trabajo es provocar una discusión y reflexión en torno a cómo el aprendizaje organizacional puede ser una perspectiva teórica que desencadene la apuesta por modelos organizacionales que abreven en la reconfiguración de las expectativas de inclusión de personal de adultos en plenitud, como un bastión de conocimiento que puede ser puesto al servicio de la organización gracias a los años de experiencia acumulados en las diferentes áreas de conocimiento.

Para lo anterior, el documento se desarrolla por medio de un análisis reflexivo en torno a la brecha tecnológica-generacional y sus perspectivas en la fuerza laboral que demográficamente está por convertirse en la mayor densidad poblacional del país (los adultos mayores) y, en un segundo momento, exponer los preceptos del aprendizaje organizacional y su importancia para la gestación de modelos organizacionales que rescaten la experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas latentes pero inermes en una población aun económicamente activa, pero segregada en condiciones de ser susceptibles de obtener un trabajo remunerado a cambio de su contribución al desempeño organizacional.

Algunas estadísticas

El envejecimiento de la población a nivel mundial es un fenómeno que es monitoreado por diversos organismos internacionales. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), estima que para el 2020, el número de personas adultas mayores supere al de los niños menores de cinco años. Para las Naciones Unidas (ONU, 2017) este segmento de la población crece más rápido en comparación al de los jóvenes, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) habla de una fuerza laboral cada vez más vieja.





Derivado de la intención por informar y crear conciencia sobre el envejecimiento poblacional, se han diseñado indicadores que den seguimiento a esta tendencia. Tal es el caso del *Global Age Watch 2015*, reporte que muestra a partir de cuatro categorías, el estado de este segmento de la población a nivel mundial.

La categoría salud, abarca expectativas de vida y aspectos físicos y mentales. La segunda; competencia, se centra en la tasa de empleo y el nivel educativo. La premisa de la primera es reflejo de la inclusión de las personas de la tercera edad en el mercado laboral, mientras que la segunda, aborda a la educación como una capacidad para aprovechar oportunidades de trabajo. La categoría seguridad de ingresos hace referencia al acceso a pensiones, la tasa de pobreza, el bienestar y el Ingreso Nacional Bruto (*GNP*, por sus siglas en inglés). Finalmente, la categoría de entorno accesible, a través de las variables transporte público, espacio físico seguro, conexiones sociales y libertad cívica, muestran la dinámica comunitaria de las personas adultas mayores.

Tomando en consideración los anteriores indicadores, los resultados presentados por el *Global Age Watch 2015* muestran que: 1) la mayoría de los países cuentan con un sistema de pensión, el cual tiende a ser insuficiente para naciones de bajos y medianos ingresos; 2) respecto a la salud, la esperanza de vida de los adultos mayores de 60 años ha aumentado; sin embargo, este crecimiento no es proporcional al acceso a los servicios de salud y a la asistencia social, 3) en lo relativo al nivel educativo y la tasa de empleo, si bien el reporte no muestra una cifra global, se observa que existe un nivel de ocupación aceptable para el sector de los adultos mayores, pero en las regiones como Latinoamérica, África, y Asia y el Pacífico tiende a bajar, 4) para el caso del entorno accesible, 36 países de los 96 que están presentes en el informe priorizan el acceso a una infraestructura que favorezca la movilidad de los adultos mayores, pero también existen variaciones a nivel regional, con un comportamiento similar al de la categoría competencia. Si se revisa la gran diversidad de bases de datos y reportes estadísticos sobre este fenómeno, la mayoría de ellos arroja la misma tendencia: la población a nivel mundial para el año 2030 estará conformada en su mayoría por adultos mayores a los 60 años (ONU, 2017).

Si se toma como base los resultados del *Global Watch Age 2015* y se calcula el estadístico promedio por categoría-región, la gráfica 1 muestra

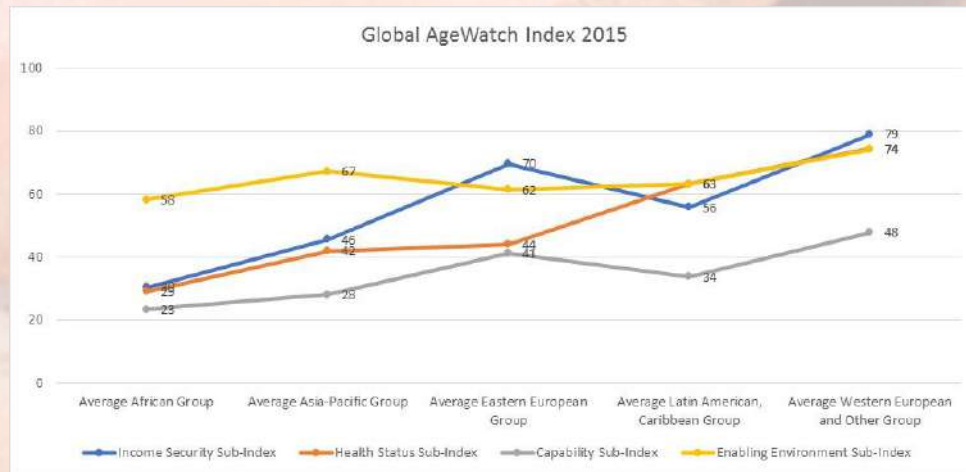


el comportamiento global de los cuatro índices sugeridos en el *Help Age International*. Donde se puede observar que el índice que posee un mejor desempeño es el de entorno accesible y no muy alejado de éste se posiciona la seguridad de ingresos. Llama la atención que el factor salud ocupe el penúltimo lugar, pero aún más contrastante es el resultado de la competencia, ya que su puntaje es bajo para todas las regiones



Gráfica No. 1

Análisis comparativo de factores ponderados para adultos mayores

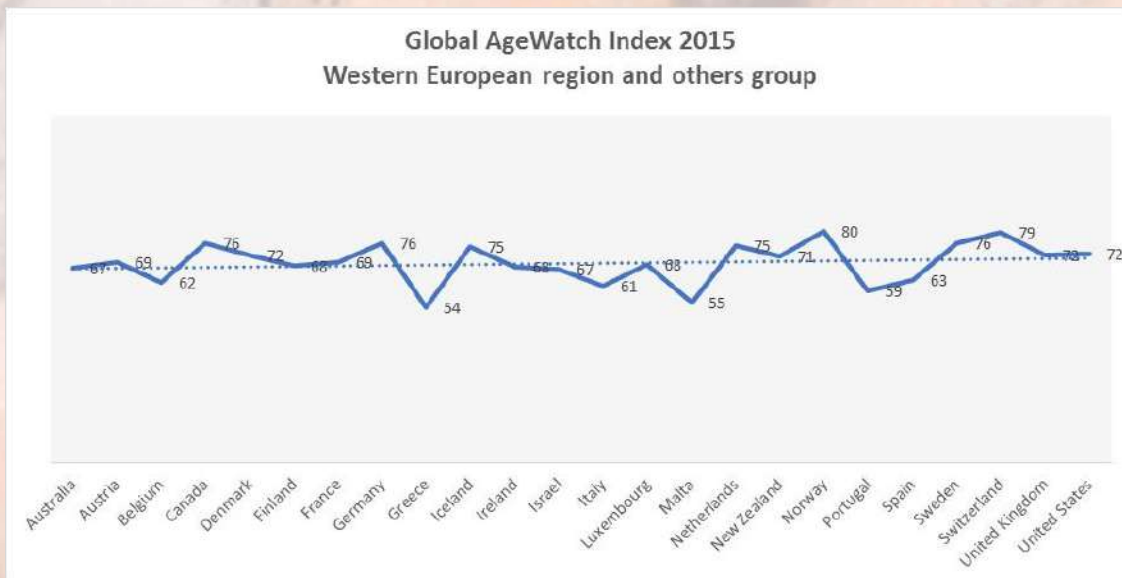


Fuente: Elaboración propia con base en Global Age Watch Index 2015: Insight report

Si se desagregan los resultados de la región Europa Occidental la gráfica 2 muestra algunas tendencias interesantes. Noruega es el país que obtiene el mejor puntaje promediando las calificaciones obtenidas en los cuatro índices (80). Al revisar con detenimiento el caso noruego, el reporte indica que ocupa el lugar más alto en el dominio de competencia, con una tasa de empleo entre las personas mayores de 71%. También tiene la tasa más alta de logros educativos entre las personas mayores. El país ocupa el segundo lugar en el dominio de seguridad de ingresos con el mayor GNP per cápita en su región, la segunda tasa más baja de pobreza en la vejez de la región y una cobertura de pensión del 100% (Help Age International, 2015)



Gráfica No. 2
Tendencias en empleabilidad para adultos mayores

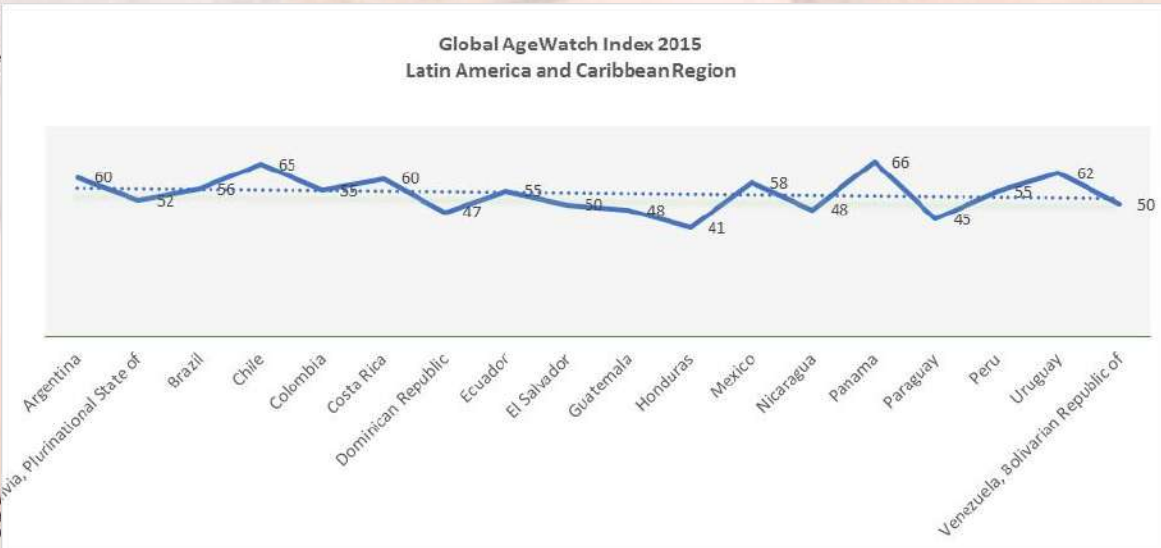


**Fuente: Elaboración propia con base en Global Age Watch Index 2015:
 Insight report**

Si analizamos los puntajes de la región de América Latina y el Caribe, se observa una diferencia promedio de 15 puntos en comparación con los resultados de la región de Europa Occidental y otros grupos. La gráfica 3 muestra que el país con mejor puntaje fue Panamá (66), seguido de Chile (65). El índice mejor evaluado de Panamá es el de competencia y el más bajo el de entorno accesible. Para el caso chileno, el factor salud es el más destacado mientras que el entorno accesible es mínimo, al igual que Panamá. México (58) se sitúa por debajo de ambos países, siendo sus índices más favorables salud e ingreso de los adultos mayores. Paralelamente, el factor ambiente accesible tiene una puntuación moderada, mientras que el de competencia es el peor evaluado



Gráfica No. 3

Análisis comparativo de factores ponderados para adultos mayores
(región América Latina y el Caribe)

Fuente: Elaboración propia con base Global Age Watch Index 2015:
Insight report

Al retomar los resultados anteriores, llama la atención a nivel regional y local el índice de competencia. Como se mencionó con antelación, éste busca la relación entre el acceso al mercado laboral de los adultos mayores y su nivel educativo, el cual se expresa a partir de las habilidades y las competencias acumuladas a lo largo de su vida; es decir, su potencial de capital social y humano.

Si se considera que los indicadores salud, ingreso y entorno accesible mantienen un grado aceptable de desempeño y que son impulsados por diversos actores (gobierno, sociedad civil, empresarios) para alcanzar un equilibrio óptimo, el factor de competencia se convierte en una variable que acapara la atención para ser estudiada ya que no sólo consideraría aspectos externos (acceso a la educación), sino también la presencia de elementos epistemológicos de los adultos mayores.

Para apuntalar la idea anterior, el Banco Interamericano para el Desarrollo (2018) advierte la existencia de una tasa cada vez más grande de adultos mayores que postergan su fecha de retiro; es decir, continúan con la intención de seguir trabajando principalmente por la falta de una





pensión que les permita hacer frente a las necesidades propias de su edad. Esto habla de un cambio en la dinámica laboral, en donde las empresas se tienen que preocupar por generar empleos para las nuevas generaciones, pero también generar las condiciones que estimulen el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia de los adultos mayores.

Derivado de las referencias anteriores, México no escapa de tomar una responsabilidad social ante la situación que tiene en puerta, y es cómo aprovechar la experiencia laboral de la tercera edad. Para ello, es necesario imaginar diversos escenarios que nos permitan crear enfoques prospectivos para abordar y dar solución a la problemática que se avecina.

Retos y desafíos de la brecha tecnológica-generacional

Los avances en tecnología han dominado la escena y las discusiones en torno a la vigencia de las formas de operar al interior de los espacios organizados. El uso de equipos tecnológicos de última generación, la intensificación en la utilización de plataformas y redes, así como la irrefutable condición de interconectividad a nivel intra e inter organizacional han propiciado una mayor intensidad y diversidad en la utilización de diferentes herramientas para favorecer aspectos como: el manejo y explotación de grandes volúmenes de datos, la utilización de información generada en tiempo real, la comunicación a distancia y en forma sincrónica, así como la compartimentación de información sin fronteras, que otrora requería necesariamente la presencia física del usuario y de los datos a manipular.⁷

Estos avances tecnológicos, han propiciado que las organizaciones, pero sobre todo la gestión de éstas, modifiquen sus tradicionales formas de organización para incorporar el uso de la tecnología como el andamiaje estructural que les permita un aprovechamiento más exhaustivo de los recursos disponibles.⁸

⁷ “Entre ellas [haciendo referencia a las ventajas del uso de computadoras personales] pueden mencionarse la capacidad para manejar grandes volúmenes de datos con bajo costo, las facilidades para compartir todo tipo de información, la multidireccionalidad, el policentrismo, la flexibilidad y la relativización de las distancias geográficas” (Silva y Reygadas, 2013:109).

⁸ “La gestión tecnológica es un campo interdisciplinario que mezcla conocimientos de ingeniería, ciencia y administración con el fin de planear, desarrollar e implantar soluciones tecnológicas que propendan al logro de objetivos estratégicos y tácticos de una organización” (Perozo y Nava, 2005:491).





Pero la tecnología *per se* no es condición *sine qua non* para el desarrollo y crecimiento organizacional, la pretensión de convertir los medios (los avances tecnológicos) en fines (la eficiencia organizacional) puede desencadenar una serie de falacias argumentativas que originen una sobrevaloración de los alcances y potencialidades de este instrumental tecnológico. Una tradicional acepción es considerar que la tecnología es privativa de quienes tienen cercanía a ésta última o quienes la han utilizado de forma cotidiana. Siendo esto predominante en las nuevas generaciones de fuerza laboral, el desplazamiento de quienes no pertenecen a esta condición o que no la dominan a plenitud parece una condición “natural”.

Subsiste aquí una paradoja importante, mientras la media demográfica en México cada vez más se desplaza hacia una densidad poblacional que está por alcanzar los treinta años, y en donde muchos de éstos no encajan a cabalidad con la condición actual necesaria de dominio de la tecnología, las organizaciones cada vez más están demandando personal que reúna los requisitos indispensables relativos a un manejo sobresaliente de las herramientas informáticas. La resultante, la tecnología está desplazando a una mano de obra calificada en conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas, aunque no necesariamente estén cimentadas en un uso intensivo de los medios digitales.⁹

Esta contradicción latente produce (si es válida la premisa de que la tecnología es fundamentalmente un medio y no un fin), una fuerza laboral altamente productiva pero escasamente aprovechada en función de una aparente debilidad tecnocrática: el escaso o precario manejo del entorno tecnológico.

Una primera aproximación a estos desafíos lo representa la encrucijada de contratar a personal con escasa experiencia por su juventud, pero con una mayor familiaridad y manejo del entorno tecnológico o, por otra parte, apostar a mantener una fuerza productiva que aglutine conocimientos, experiencias y capacidades aún vigentes para las necesidades y requerimientos organizacionales (aun cuando su edad no se la mayor de sus virtudes). Vale la pena esgrimir aquí un argumento

⁹ “Prensky (2001) utiliza por primera vez los términos “nativos digitales” e “inmigrantes digitales” para hacer una diferenciación entre quienes nacieron antes que se diseminaran las tecnologías y quienes lo hicieron después” (Sánchez y Castro, 2013:9).





provocador: Si bien las organizaciones hoy se caracterizan por heterogeneidad, diversidad y complejidad inherentes, también resulta cierto que la tecnología no representa, o al menos no debería hacerlo, una suerte de panacea para la solución a todas las vicisitudes organizacionales. Lo anterior simboliza que no existe una relación directa entre el grado de actualización o uso intensivo de la tecnología y la eficiencia organizacional.¹⁰

Derivado del párrafo anterior, la disyuntiva entonces se centra entre contar con personal cada vez más joven (sin que esto necesariamente garantice un mejor funcionamiento) o, por el contrario, fortalecer su fuerza laboral con empleados con la experiencia y los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades sustanciales. En esta sincronía, los llamados de igual manera adultos en plenitud conforman un cumulo de experiencias, habilidades y destrezas que han desarrollado a lo largo de su vida laboral que no encuentra acomodo en las actuales organizaciones, derivado de que estas últimas ponderan la juventud por sobre la experiencia. Estas capacidades latentes representan un bastión cognitivo inerte que bien puede ser amalgamado a modelos organizacionales que no sucumban necesariamente ante el embate discursivo de posicionar a la tecnología como la primacía en la gestión organizacional

Como se señaló anteriormente, la media poblacional cada vez más se inclina hacia una densidad demográfica centralizada en personas adultas y, particularmente, adultos mayores, las organizaciones tienen frente a sí la posibilidad de modificar sus formas de organización y gestión para incluir dentro de sus entramados a personal que pueda contribuir en forma sustancial al desempeño organizacional.

Dada la existencia de una fuente casi inagotable de saberes insertos en los adultos mayores, y del reconocimiento implícito de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas en esta fuerza laboral actualmente desestimada, el reto organizacional está en el aprovechamiento a ultranza de este aglomerado de capacidades latentes pero inermes. Aquí el aprendizaje organizacional bien puede encontrar puntos de anclaje y desarrollo para ofrecer perspectivas de aprovisionamiento de saberes en

¹⁰ Distíngase aquí a aquellas organizaciones cuyo eje fundamental de funcionamiento, operación y naturaleza, lo represente el uso y explotación de la tecnología en sí misma.



elementos tan intangibles como pueden ser la cultura organizacional y la identidad corporativa, pero también en factores cuantitativos como son las estrategias competitivas y el desarrollo organizacional



Aprendizaje organizacional como eslabón generacional

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan con cada vez mayor ímpetu a condiciones de competitividad más desafiantes, en donde aspectos como la globalización, la diversidad y la variabilidad de entornos de interacción inter organizacional han convertido el escenario de participación en un ambiente difuso, opaco y complejo (Angulo, 2017).¹¹

Pero cada organización vive de forma distinta estas condiciones imperantes, aquellas con gran poderío económico (una cantidad minúscula) pueden y ponen en práctica diversas estrategias para favorecer y fortalecer su desempeño; para el resto (la inmensa mayoría), la situación de vida o muerte organizacional es una constante que permea y en muchas ocasiones trastoca la dinámica organizacional. Bajo esta perspectiva, la apuesta por un desarrollo y/o utilización de tecnología de punta parece estar constreñido únicamente a aquellas entidades que pueden soportar el gasto en la materia, dejando a una inmensa mayoría de organizaciones al garete y sin una alternativa de crecimiento y desarrollo.

Bajo el anterior argumento y como se ha señalado en líneas antecedentes, es casi un suicidio organizacional el apostar todo a la tecnología. Misma situación puede extrapolarse a la condición de la fuerza productiva laboral sí esta se basamenta únicamente en la apropiación de fuerza productiva que pueda hacer uso intensivo de la tecnología por sobre aquella que acumula experiencia, conocimientos y destrezas, aunque no necesariamente soportados en un andamiaje



¹¹ “Los desafíos y retos económicos y sociales que en la actualidad afrontan las organizaciones, derivados fundamentalmente de la globalización de los mercados y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han suscitado un gran interés por el aprendizaje organizacional” (Alcover y Gil, 2002:261).

“Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros” (del Rio y Santisteban, 2011:249).



tecnológico sustantivo.¹² Esto último bien puede ser punto de anclaje para que el aprendizaje organizacional¹³ pueda realizar aportaciones significativas para analizar, comprender y explicar, pero sobretodo proponer nuevas alternativas de funcionamiento organizacional que no necesariamente apuesten por la “tecnologización” de las entidades productivas.

El aprendizaje organizacional no es una corriente teórica de recién acuño, tiene sustento en desarrollos cognitivos provenientes de la segunda mitad del siglo XX, y en años recientes se ha venido fortaleciendo con las aportaciones de diversos estudiosos que se han dado a la tarea de explorar y proponer nuevas alternativas encaminadas a favorecer las dinámicas organizacionales, ello a través de contribuciones relativas a temas concurrentes como la gestión del conocimiento, la inteligencia organizacional y el aprendizaje colaborativo.

La propuesta base si bien parece bastante simplista, no por eso se le puede conceder el adjetivo de ser sencilla. Las organizaciones inteligentes están conformadas por personas inteligentes, pero no todas las personas inteligentes dan origen a organizaciones inteligentes (Senge, 1998). Lo anterior implica que una organización se vuelve más inteligente en la medida en que sus integrantes desarrollan una mayor inteligencia individual y colectiva, tomando como referencia que: las personas son los únicos seres detentadores del conocimiento y, que los humanos se vuelven más inteligentes en la medida en que potencian y desarrollan su capacidad de aprendizaje (Senge, 1998).

En la misma sintonía Nonaka y Takeuchi (1995) sostienen que el conocimiento es piedra angular del aprendizaje organizacional, pero si bien el conocimiento surge en la individualidad del ser humano, es necesario su socialización para volverlo organizacional. Para ello los autores proponen convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, donde sólo este último genera un saber colectivo (u organizacional) que en el corto tiempo tiene aplicabilidad inmediata en

¹² “La manera más directa y con frecuencia más eficaz de adquirir conocimiento consiste en comprarlo; es decir, comprar una organización o contratar individuos que lo tengan” (Garzón, 2008:208).

¹³ El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo” (del Rio y Santisteban, 2011:249).



la organización, pero a mediano plazo, se convierte en la urdimbre generadora de nuevo conocimiento. La propuesta es la generación de una espiral ascendente en donde el conocimiento implícito que radica en cualquier individuo (por la simple acumulación de experiencias, habilidades y destrezas), se pueda socializar a través de la compartimentación de esos saberes hacia el entorno organizacional.



Este proceso de aprendizaje de conocimiento también tiene afinidad con lo señalado por Gore (1998) en relación con la existencia necesaria de capacidades organizacionales para aprender, desaprender y aprender a aprender. Con esto también se genera una espiral de creación de conocimiento organizacional que potencia las condiciones organizacionales para el crecimiento y desarrollo.

Argyris y Schön (1999) por su parte, conciben el proceso de cambio organizacional como un continuo que conlleva al aprendizaje organizacional, en donde se cuestiona en primera instancia la forma de realizar las actividades para después transformar la estructura y la vinculación con el entorno. Así, el aprendizaje parte de lo simple, de la dinámica organizacional, para después transformar a la organización en su conjunto (lo complejo), con ello la resultante es un proceso inacabado de transformación, de cambio, de movimiento organizacional.

Choo (1999) arguye que una organización aprende a través del aprendizaje de sus empleados, siempre y cuando el conocimiento desemboque en cursos de acción que lleve a las organizaciones hacia nuevos estadios de funcionamiento y desempeño. En esta relación, el aprendizaje como nuevas formas de operar tiene sentido si la organización los puede implementar para las cosas de una manera distinta a la prevaleciente. Subsiste aquí la necesaria condición de colectividad en donde el aprendizaje individual no es suficiente si no adquiere una condición de generalidad (Marquardt, 1996).

Las breves recopilaciones anteriores son indicativas del énfasis en el factor humano como motor del aprendizaje organizacional y que una estrategia organizacional sustentada en la capacidad inacabable de las personas para generar nuevo conocimiento es fundamental para la sobrevivencia de organizaciones que se encuentran limitadas en cuanto a la disponibilidad de recursos para su funcionamiento.





Aquí se puede engarzar lo expuesto en la primera parte del trabajo, apostando por una conformación de una fuerza laboral depositaria de un bagaje cognitivo que puede ser puesto al servicio de la organización. Donde la experiencia, el conocimiento, las habilidades y las destrezas deben ser ponderados en la justa medida versus la juventud, la disponibilidad y el conocimiento tecnocrático. Sobresale aquí lo expresado por Alles en cuanto a la gestión de recursos humanos por competencias: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es mejor contratar a una ardilla” (2006:82). Esta aseveración bien puede aplicarse al caso de los adultos mayores, quienes son detentadores de saberes que pueden ser aprovechados por las organizaciones para un mejor funcionamiento y desempeño para las nuevas generaciones.¹⁴

Reflexiones finales

Los entornos organizacionales actuales son un arenal plagado de retos y desafíos para la gran mayoría de las organizaciones, donde las capacidades de sobrevivencia organizacional tienen arraigo en el uso y explotación de ventajas competitivas sostenibles que puedan ser bastión para el posicionamiento de las entidades productivas. Pero son precisamente las ventajas competitivas (Porter, 2015) elementos o distingos de difícil asequibilidad, potenciamiento y desarrollo. Si a esto se suma la condición esencial de toda organización de contar con recursos limitados, las posibilidades de permanencia se ven altamente reducidas.

Si se acepta la premisa de que una ventaja competitiva radica más en la habilidad para utilizar un recurso, que en la simple existencia de este último, bien se puede extrapolar esta misma aseveración al caso capital humano, donde las competencias del personal están más circunscritas a

¹⁴ Para avalar la pertinencia del anterior supuesto, se realizó una búsqueda en la base de datos Web of Science para analizar el rendimiento de la investigación sobre los temas: aprendizaje organizacional y los adultos mayores. Para obtener una mayor precisión en la búsqueda se utilizó la combinación de los siguientes operadores booleanos: TOPIC: (Organizational learning) AND TOPIC: (ageing workforce). Éste filtro sólo arrojó 29 publicaciones, siendo el año 2016 el más prolífico de todos. Para los años 2017 y 2018, los principales temas abordados en los artículos fueron: Empleabilidad de los trabajadores mayores a través de la motivación para cambiar su intención de retirarse; transferencia del conocimiento intergeneracional; estrategias intergeneracionales para establecer entornos de trabajo sostenibles; la pérdida de conocimiento causada por la salida del empleado; Intención de continuar la educación de los adultos de edad avanzada y; gestión del conocimiento, perspectivas sobre la capacitación y desarrollo de "bajo riesgo". Tomando en consideración la información anterior, se puede observar que existe un campo amplio de acción para contribuir con investigaciones que analicen la relación entre aprendizaje organizacional y la fuerza de trabajo envejecida.





la habilidad para utilizar las competencias que al simple hecho de tenerlas. En esta sintonía, las capacidades del personal integrante de cualquier organización debieran ser ponderadas en función de la habilidad para hacer uso de sus conocimientos y destrezas, antes que en la simple condición del desarrollo de potencialidades (Borroto, 2007; Ordoñez, 2001; Cegarra y Martínez, 2017).

De lo anterior se desprende el siguiente argumento: existe en el entorno organizacional una densidad demográfica en aumento que puede ser aprovechada y convertida en una ventaja competitiva, bajo la premisa de que el aprendizaje es quizá la única condición humana que no está acotada por el simple paso del tiempo; por el contrario, la capacidad de aprender acompaña al individuo a lo largo de su existencia. Si lo anterior es válido, entonces subsiste la oportunidad de apropiarse del conocimiento para gestionarlo en favor de quienes forman parte de la organización y de esta último en su conjunto (Cabrera y Rincón, 2001; Ochoa et al., 2012).

Aquí es donde la perspectiva del aprendizaje organizacional representa una ruta o guía para acortar la citada brecha y aprovechar los recursos existentes: la posibilidad de gestar al interior de las organizaciones, conocimiento exponencial que está inserto en las cualidades de personal que las integran. Se destaca entonces la oportunidad de aprovechar el capital intelectual disponible en fuerza laboral que si bien ya no reúne los requisitos de juventud, sí puede poner a disposición de los entornos organizacionales, un cumulo de saberes y experiencias que pueden resultar complementarios para la organización misma con miras a un mejor desempeño y desarrollo (Velázquez, 2017).

La brecha tecnológica-generacional representa retos y desafíos para la mayoría de las organizaciones y sus entornos. La dinámica imperante orilla a las organizaciones a intentar estar a la vanguardia en aspectos como la tecnología y la adopción de “modernos” sistemas de gestión. Pero no todas las entidades son susceptibles de esta proximidad hacia los derroteros puntales de crecimiento y desarrollo (como en el caso de la tecnología), la mayoría debe sortear el desfase entre quienes marcan la pauta en la adquisición de estos activos organizacionales y quienes por sus limitantes en recursos (sobre todo financieros) deben mantenerse a la zaga.





La propuesta entonces radica en la exploración y conformación de un modelo organizacional que incluya dentro de sus estrategias para la configuración de su fuerza de trabajo, a personal con características distintivas en relación con su capacidad de aprendizaje, de permanencia e identidad organizacional, para facilitar el tránsito hacia la configuración de una organización más inteligente, la cual impulse y promueva un proceso continuo de desarrollo y crecimiento organizacional (Mena et al. 2017)l.

Finalmente, las organizaciones están frente a una encrucijada palpable, sumarse a la tendencia tecnológica actual o, por el contrario, transformar su modelo organizacional para adecuarse y aprovechar una fuerza de trabajo con capacidad latente y posibilidades de contribuir exponencialmente a la sobrevivencia y evolución competitiva

Referencias bibliográficas

Alcover, Carlos María y Francisco Gil (2002) Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [en línea]: [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274008>> ISSN 1576-5962

Alles, Martha Alicia (2006) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica. Buenos Aires.

Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. Informes Psicológicos, 17(1), pp. 53-70 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>.

Argyris, C., y Schön, D. (1999). Organizational learning: a theory of action perspective. California: Addison - Wesley.

Banco Interamericano de Desarrollo, (2018). Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8757/Panorama-de-envejecimiento-y-dependencia-en-America-Latina-y-el-Caribe.PDF?sequence=3>.



Borroto Molina, José Miguel (2007) La gestión del conocimiento en la nueva economía. Algunos apuntes. Ciencia en su PC, núm. 5. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Santiago de Cuba, Cuba. P.p. 30-40



Cabrera, A. y Rincón, M. (2001). La gestión del conocimiento: Creando competitividad en la nueva economía. Revista Nueva Economía y Empresa. Abril-mayo 2001 numero 791. Pp. 77-91.

Cardona R., María Belén (2003) Las relaciones laborales y el uso de las tecnologías informáticas en Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales. Número Especial. Universidad del País Vasco. P.p. 157-173.

Cegarra Navarro, Juan Gabriel y Aurora Martínez Martínez (2017) Gestión del conocimiento una ventaja competitiva. ESIC Editorial, Madrid, España.

Choo, W. (1999). La organización inteligente. Oxford Press. México.

Del Río Cortina, J., & Santisteban Roja, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Revista Ciencias Estratégicas No.19 (26). Colombia. P.p.247-266.

Garzón C., Manuel Alfonso (2008) Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Revista Pensamiento y Gestión No. 24. Brasil. P.p. 195-224.

Gore, Ernesto (1998) La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos, Ediciones Granica S.A, España.

Help Age International (2015). Global AgeWatch Index 2015: Insight report. Recuperado de <http://www.helppage.org/global-agewatch/reports/global-agewatch-index-2015-insight-report-summary-and-methodology/>

Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organization. McGraw - Hill.



Mena Cueva, Cecilia E., Henry D. Vásconez Vásconez y Jhonnatan F. Carguaytongo Silva (2017) El capital intelectual desde una revisión teórica de la literatura publicada. Revista científica Dominio de las Ciencias, Vol. 3, núm. mon., agos., P.p. 29-50.



Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. En: New York: Oxford University Press.

Naciones Unidas (2017). World Population Ageing 2017, Highlights, Recuperado de: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf.

Ochoa R. Josefina, Elva Leticia Parada Ruiz y María Leticia Verdugo Tapia (2012) la gestión del conocimiento como factor de Competitividad en las pequeñas y medianas Empresas. Revista INCEPTUM, Vol. VII, No. 12. Enero - Junio, pp. 315 – 336.

Ordóñez de Pablos, P. (2001) La gestión del conocimiento como base para el logro de una ventaja competitiva sostenible: La organización occidental versus japonesa. Revista Investigaciones Europeas, Vol. 7, N° 3. P.p. 91-108.

Organización Internacional del Trabajo (2015). Panorama laboral 2015. América Latina y el Caribe. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf.

Organización Mundial de la Salud (2015). Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud. Recuperado de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf;jsessionid=3A2AF3AB50F90365EBBE6AAB724A10FF?sequence=1

Porter, M.E. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México D.F.: Editorial Continental.



Perozo, Edinson y Ángel Nava (2005) El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial Revista Venezolana de Ciencias Sociales, vol. 9, núm. 2. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Cabimas, Venezuela. P.p. 488-504.



Silva, Dorothy y Luis Reygadas (2013) Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento. Alteridades [en línea] 23 (Enero-Junio): [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74728322008>> ISSN 0188-7017

Sánchez Espinoza, Ariel y Diana Castro Ricalde (2013) Cerrando la brecha entre nativos e inmigrantes digitales a través de las competencias informáticas e informacionales. Apertura [en línea], 5 (Octubre-Sin mes): [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68830444002>> ISSN 1665-6180.

Sánchez, Carlos y Humberto Ríos (2011) La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento [en línea] 8 (Mayo-Agosto): [Fecha de consulta: 5 de junio de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82319126004>> ISSN 1690-7515.

Senge, Peter M. (1998) La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Granica. Argentina (1990).

Velázquez, Pedro-Miguel (2017) La gestión del conocimiento en la nueva economía. Revista contextualizaciones Latinoamericanas, año 9, número 17, julio-diciembre. P.p. 1-9. www.contextualizacioneslatinoamericanas.com.mx

