



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Facultad de  
Empresariales

# Propuesta de un modelo de cultura de aprendizaje para las organizaciones que aprenden: Dimensiones y características.

**II Encuentro de Estudiantes de Doctorado**

**José Luis Alonso Andreano**  
*Phd student en Mondragon Unibertsitatea*

**Directores de Tesis**  
**Dra. Mariangélica Martínez Chávez**  
**Dr. Joaquín Gairín Sallán**

**20 de junio de 2024**



WORK IN PROGRESS

# Objetivo general de la investigación

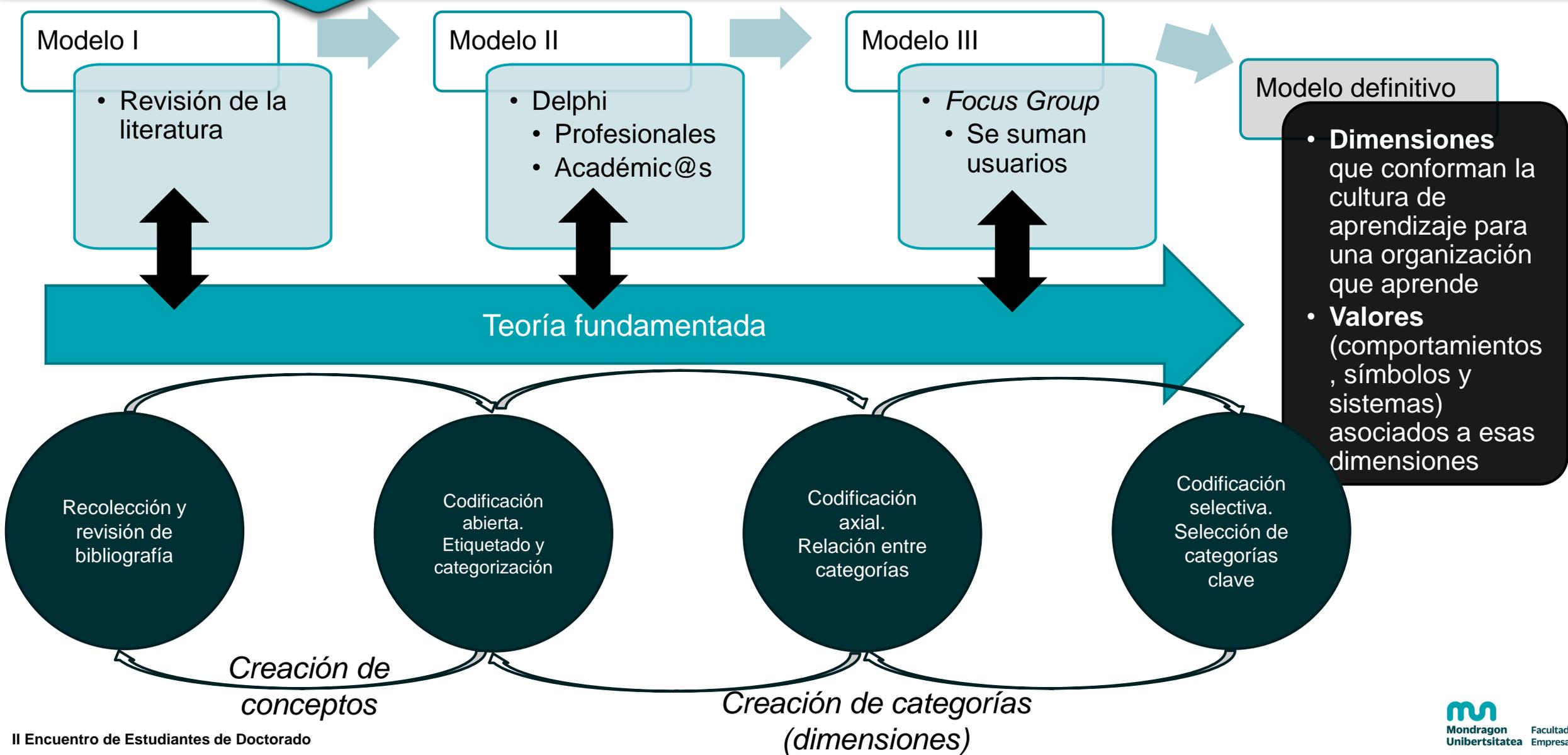
**Identificar y entender las dimensiones clave que conforman la cultura de aprendizaje en las organizaciones que aprenden, examinar la relación entre estas dimensiones, descubrir la posible existencia de arquetipos de cultura y proponer un proceso para que una organización desarrolle una cultura de aprendizaje que la convierta en una organización que aprende**

# Preguntas de investigación

| Pregunta de Investigación  | Objetivo de la pregunta   | Objetivo de Investigación  |
|--|---|--|
| ¿Cuáles son las dimensiones que conforman la cultura de aprendizaje en una organización que aprende?   | <p>Proporcionar una perspectiva alternativa para mejorar la comprensión de un tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir dimensiones concretas en torno a la cultura de aprendizaje para las organizaciones que aprenden</li> </ul>   | Identificar las dimensiones que conforman la cultura de aprendizaje en una organización que aprende.                                     |
| ¿Cuál es la relación entre estas dimensiones?  | <p>Aclarar una confusión identificada en la literatura y explicarla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tangibilizar el concepto de cultura para hacerlo gestionable a través de los comportamientos, símbolos y sistemas</li> </ul>  | Examinar la relación entre estas dimensiones.  |
| ¿Existen arquetipos de cultura de aprendizaje?   | <p>Detectar un área pasada por alto, poco investigada o con falta de apoyo empírico:</p> <p>Cuestionar los supuestos subyacentes a teorías existentes o parte de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que existan arquetipos de cultura de aprendizaje.</li> </ul> | Descubrir los arquetipos de cultura de aprendizaje existentes.   |
| ¿Cuál es el proceso que tiene que llevar a cabo una organización para desarrollar una cultura de aprendizaje de manera que le convierta en una organización que aprende? | <p>Detectar un área pasada por alto, poco investigada o con falta de apoyo empírico y ratificar las que se conocen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como transformar la cultura de aprendizaje de una organización</li> </ul>  | Desarrollar un proceso para que una organización desarrolle una cultura de aprendizaje que la convierta en una organización que aprende. |

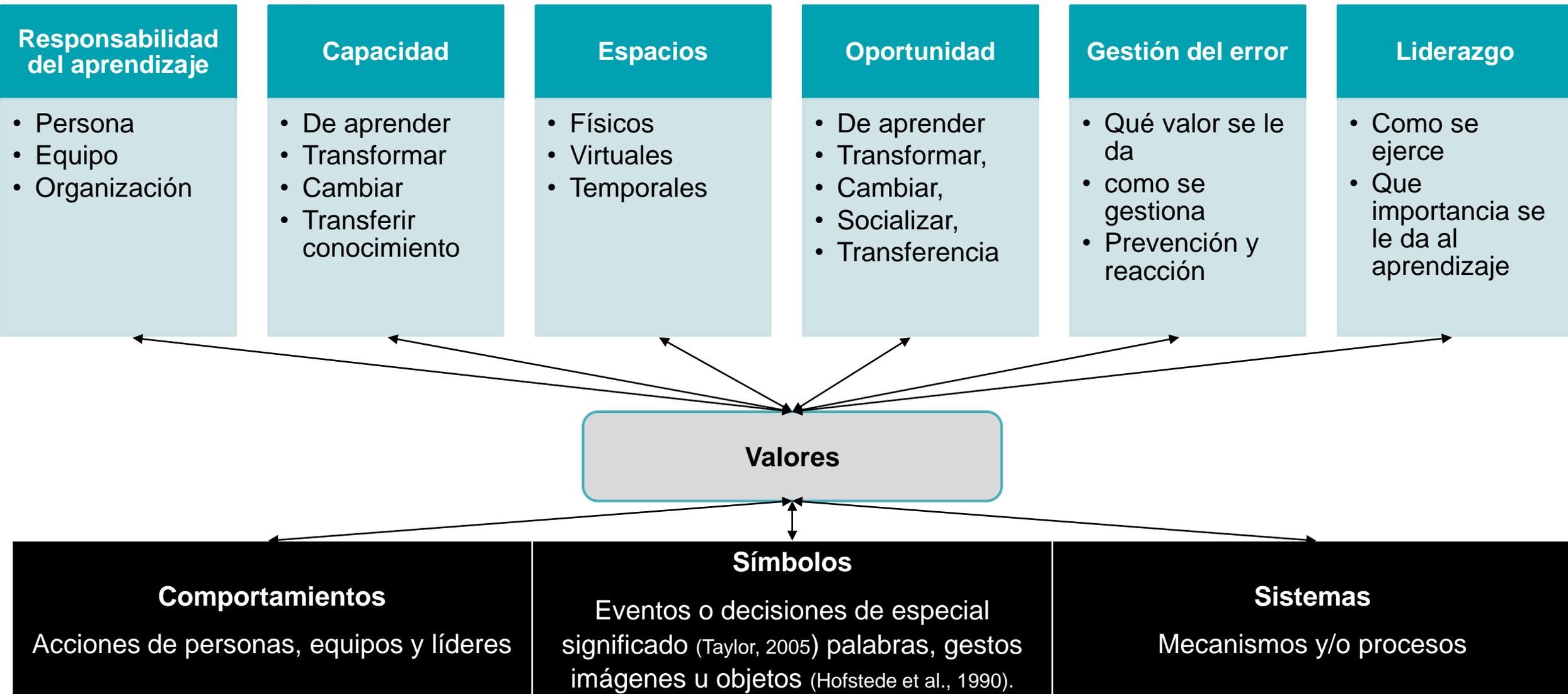
# Metodología y etapas de la investigación

Fuente: Elaboración propia (2023)



# Resultados. Modelo I

Fuente: Elaboración propia (2023)

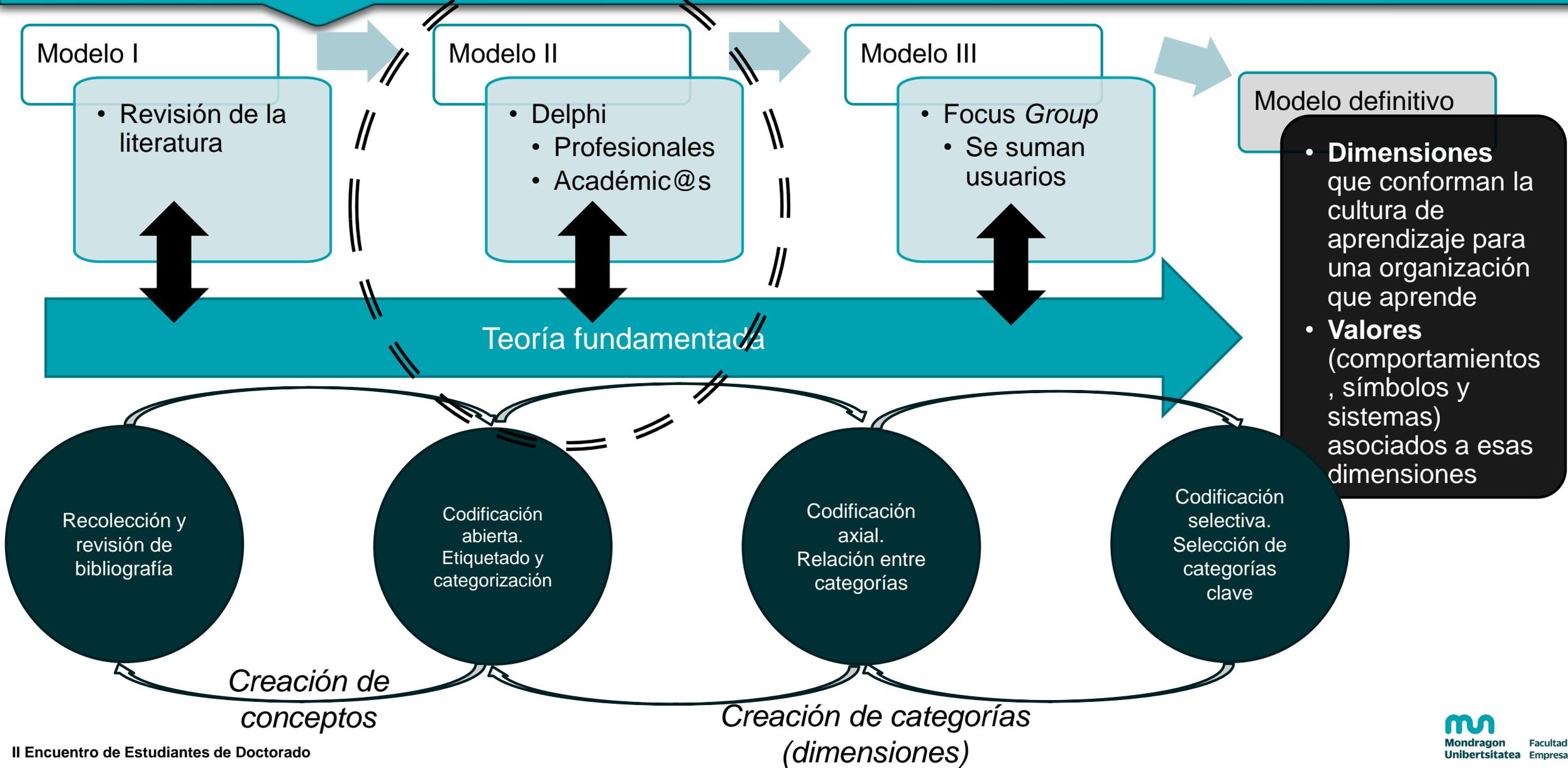


# Dimensiones y características de una LO (resumen)

Fuente: Elaboración propia (2023)

| Dimensión   | Comportamientos  | Símbolos  | Sistemas   |
|---|--|---|--|
| Capacidad (de aprender, transformar, cambiar, transferir)               | Se capacita a las personas para aprender a aprender (Marquardt, 2002)  | Se premia a las personas que aprenden (Jerez-Gómez, 2005)   | Se incorpora el aprendizaje en todas las políticas y procedimientos (Marquardt, 2002)  |
| Espacios (físicos, virtuales, temporales)                               | Se crean espacios físicos, virtuales y se planifica tiempo para la socialización de conocimiento y el aprendizaje (Dixon, 2018; Marquardt, 2002; Siemens, 2005)  | Las personas cuentan con tiempo en su jornada laboral para el aprendizaje (Ibidunni et al., 2022)   | Existen <b>herramientas para la colaboración</b> entre las personas (Ibidunni et al., 2022) y espacios para facilitar la transferencia de conocimiento (Marquardt, 2002)   |
| Oportunidad (de aprender, transformar, cambiar, socializar, transferir) | Cuestionamiento y dialogo (Marsick & Watkins, 2003)  | <b>Se promueve y valora la experimentación (Chiva et al., 2007)</b>   | Se gestiona el conocimiento resultante del aprendizaje para el desempeño organizacional (Wahda, 2017)  |
| Gestión del error   | Existe un <b>entorno seguro</b> , sin miedos ni barreras al aprendizaje (Marquardt, 2002)  | <b>Se valora positivamente la toma de riesgos (Chiva et al., 2007) y se comprende que los errores son la esencia del aprendizaje (Hattie, 2017)</b>   | Existe tanto el aprendizaje de doble <i>loop</i> donde es indispensable el pensamiento crítico y la autocrítica (Argyris & Schön, 1978)  |
| Responsabilidad del aprendizaje (personas, equipos u organización)      | Las personas se empoderan de su aprendizaje (Alonazi, 2021). Se da el aprendizaje en equipo (Marsick & Watkins, 2003). Toda las personas participan en la identificación de la necesidad de cambio y su implementación (Burnes et al., 2003) | <b>Se entiende que no es suficiente con responsabilidad a las personas de su aprendizaje si no se desarrolla la capacidad de la organización para alentar el uso de ese aprendizaje (Marsick &amp; Watkins, 2003)</b>                   | <b>El aprendizaje es un hábito</b> que se incorpora de forma proactiva como una función organizacional más en toda la organización (Marquardt, 2002)<br>El aprendizaje organizacional está definido como un proceso clave (Alonazi, 2021)                          |
| Liderazgo   | Las personas con responsabilidad de liderazgo son <b>maestras, diseñadoras y mayordomos</b> con respecto al aprendizaje (Senge, 1994).<br>Las personas líderes recompensan el aprendizaje individual y de los equipos (Marquardt, 2002)      | Existe un alto <b>apoyo de la alta gerencia</b> al aprendizaje en la organización (María et al., 2022; Marquardt, 2002)<br>Las personas líderes hablan el idioma del negocio, pero también el del aprendizaje (Marsick & Watkins, 2003) | Se desarrollan proyectos y procesos de aprendizaje encabezados por los líderes de la organización (Marquardt, 2002)<br><b>Las personas con responsabilidad para ello, han diseñado la organización para orientarla al aprendizaje</b> (Gairín Sallán et al., 2021) |

# Estado de la investigación



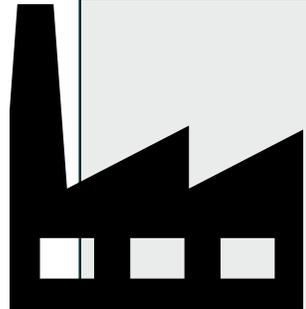
# Composición Panel Delphi



## 6 Académic@s

- 4 mujeres y 2 hombres
- Edad 46-55
- Investigadoras senior o directoras con experiencia en la dirección de tesis y participación en comités científicos
- Con más de 15 años de experiencia en docencia, investigación y transferencia
- Ámbito de especialización: Educación, organizaciones que aprenden, tecnología para el aprendizaje

10 respuestas, pendiente de confirmación de dos personas de perfil académico y de incorporar a otra directiva más



## 7 Profesionales

- 5 hombres y 2 mujeres
- Edad 46-55 años
- Directiv@s (2 de ell@s con posesión del doctorado)
- AAPP, Industrial, servicios avanzados

# Resultados y hallazgos a 19 de junio de 2024

Los recursos ,  
especialmente  
financieros, influyen en  
la cultura de  
aprendizaje

Es necesaria la  
coherencia de la  
Misión, visión y valores  
de la organización y el  
aprendizaje

Son necesarias  
políticas y prácticas de  
feedback y  
reconocimiento

Tiene que existir una  
estrategia de  
aprendizaje clara y  
coherente

La cultura  
organizacional influye  
en la cultura de  
aprendizaje

Se enfatiza la  
importancia del  
liderazgo y el  
compromiso de la  
dirección

La importancia de los  
espacios,  
especialmente los  
físicos y los temporales

La actitud hacia el  
cambio influye  
notablemente en la  
cultura de aprendizaje

La transferencia del  
aprendizaje al puesto  
de trabajo es vital

# Modelo II

## Dimensión “Capacidad”

- ¿Tendría más sentido hablar de recursos?

## Modelo

- Opción 1.- ¿Añadir una dimensión que señale los elementos estructurales, organizativo e individuales?
- Opción 2.- No se trataría de una dimensión si no de elementos que rodean a las dimensiones y sus valores

# Posibles utilidades

Herramienta práctica para líderes organizacionales y responsables de formación y desarrollo:

- Para diseñar e implementar estrategias efectivas de aprendizaje organizacional basadas en el cambio de la cultura de aprendizaje.

Contribuciones a la literatura académica:

- Marco de referencia actualizado y relevante para futuras investigaciones y prácticas empresariales.
- Definición de arquetipos de cultura de aprendizaje



**Mondragon  
Unibertsitatea**

Facultad de  
Empresariales

# Propuesta de un modelo de cultura de aprendizaje para las organizaciones que aprenden: Dimensiones y características.

## Mila esker Muchas gracias

II Encuentro de Estudiantes de Doctorado

**José Luis Alonso Andreano**  
*Phd student en Mondragon Unibertsitatea*

**Directores de Tesis**  
**Dra. Mariangélica Martínez Chávez**  
**Dr. Joaquín Gairín Sallán**

**20 de junio de 2024**



WORK IN PROGRESS