

# **El aprendizaje reflexivo en las organizaciones: como generador de ventajas competitivas estratégicas**

*Manuel de Jesús Moguel Liévano<sup>1</sup>*

## **Resumen**

El aprendizaje reflexivo en las organizaciones es un proceso importante para mejorar el desempeño y adaptarse a los cambios en el entorno. Se basa en la reflexión crítica y la conexión de nuevas ideas y experiencias con el conocimiento previo. Promueve la comprensión del papel en la organización y el desarrollo de habilidades de adaptación y resolución de problemas. Se puede promover con la creación de un ambiente de trabajo que fomente la reflexión, el diálogo y la retroalimentación. Las emociones también juegan un papel importante en el aprendizaje reflexivo. Es necesario superar obstáculos como el estrés y promover la reflexión en la sociedad y en el sistema educativo. El aprendizaje reflexivo en las organizaciones es un recurso humano y estratégico fundamental para mantenerse competitivo y generar conocimiento significativo.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, reflexión, conocimiento reflexivo, desarrollo organizacional, ventaja competitiva.

## **Introducción**

El presente artículo trata sobre el aprendizaje reflexivo en las organizaciones, que de acuerdo con los estudios sobre el aprendizaje y conocimiento organizacional parece ser el factor diferenciador entre organizaciones y países que alcanzan un desarrollo tecnológico relevante y quienes se encuentran aún en categorías de subdesarrollo. El trabajo expone los argumentos que ponderan los beneficios de aplicar los procesos reflexivos en la práctica de las actividades en la organización para la

obtención de conocimientos que pueden representar ventajas competitivas estratégicas.

El aprendizaje reflexivo en la organización se refiere a un proceso mediante el cual los individuos aprenden de sus propias experiencias en el trabajo, evaluándolas de forma crítica y aplicando los conocimientos adquiridos para mejorar su desempeño, y desarrollar una mayor conciencia de sus propias experiencias y pensamientos. El enfoque reflexivo del aprendizaje se basa en la idea de que es un proceso activo y continuo, y que el aprendizaje profundo y duradero se logra mediante la reflexión y la conexión de nuevas ideas y experiencias con el conocimiento y la experiencia previa.

El trabajo adopta un método de pesquisa documental en la tradición cualitativa, revisando los conceptos de aprendizaje reflexivo, la reflexión y temas de aprendizaje organizacional. La pregunta principal que se plantea es ¿cuáles son los métodos que utilizan las organizaciones para la práctica del aprendizaje reflexivo? Como hipótesis, se propone que la alta dirección genera los hábitos reflexivos necesarios para fomentar el aprendizaje reflexivo en los trabajadores a lo largo y ancho de la organización.

## **1. Literatura en relación con el aprendizaje reflexivo en las organizaciones**

El aprendizaje organizacional referido a la generación de conocimientos y saberes en las áreas de la organización, revelado en nuevas tecnologías, innovaciones, procesos, productos y sistemas de todo tipo, generadores de patentes y modelos de utilidad protegidos legalmente, es fruto de procesos de pensamientos profundos que implican altos estándares de reflexión; me refiero al aprendizaje reflexivo, función ponderada como la verdadera ventaja competitiva para elaborar y ofrecer bienes y servicios de excelencia

para satisfacer las necesidades de los clientes y mantener a la empresa a la vanguardia en el mercado.

El aprendizaje reflexivo se ha convertido en una herramienta decisiva para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad, de acuerdo con los investigadores en la materia. Según Schön (1983), se basa en la capacidad de los individuos para reflexionar sobre su propia práctica y aprender de ella, lo que conduce a una mejora continua y un aumento de la efectividad en el trabajo.

Los profesionales exitosos, continúa el autor, reflexionan críticamente sobre la acción, para identificar los supuestos subyacentes y los patrones de comportamiento en el trabajo, así como sus fortalezas y debilidades y buscar constantemente mejorar su desempeño. La reflexión se refiere al proceso de cuestionar las creencias, valores y prácticas para comprender y mejorar la forma en que se realizan las tareas y se toman decisiones; se trata de pensar y aprender de la experiencia, para después aplicar esos conocimientos en la solución de problemas y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Schön (1992) identifica dos momentos del proceso reflexivo en la organización: la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción. La primera se refiere a la capacidad de reflexionar mientras se está llevando a cabo una actividad; la segunda, se refiere a la reflexión sobre la experiencia después de que se ha completado una tarea. Ambas formas de reflexión son necesarias para el aprendizaje reflexivo.

Otros autores identifican distintas formas de reflexión entre las que se encuentra la reflexión prospectiva, referida a la elaboración de planes, proyectos y programas a futuro que requieren de una alta precisión producto del análisis exhaustivo de las variables internas y externas de la

organización. También se le denomina planeación o dirección estratégica, realizada habitualmente por la alta dirección.

De acuerdo con Argyris y Schön (1978), la reflexión sobre la propia práctica ayuda a los empleados a comprender mejor su papel en la organización y a encontrar formas de mejorar su desempeño. El aprendizaje reflexivo puede ser un proceso individual o colectivo, se lleva a cabo a través de la discusión, la retroalimentación y la reflexión conjunta para construir un conocimiento compartido. Las organizaciones inteligentes, sostienen, aprenden de su propia experiencia y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno siempre desafiante.

El aprendizaje experiencial, sostienen, se desarrolla sin un conocimiento consciente, y solo a través de la reflexión sobre los dilemas de la práctica los profesionales pueden aprender a conseguir más conocimientos. Los autores proponen un modelo de aprendizaje organizacional conocido como *segundo bucle*, basado en la teoría de la acción y de las rutinas organizacionales, donde las personas reflexivas evitan entrar en una rutina de trabajo, analizan el proceso, se cuestionan cómo pueden hacerlo mejor y crean el segundo bucle, el cual es auténtico conocimiento nuevo que sirve de base para nuevos procesos de aprendizaje.

Una de las maneras en que las organizaciones pueden fomentar el aprendizaje reflexivo es mediante la creación de un ambiente de trabajo que promueva la reflexión. Las organizaciones que alimentan la reflexión y el diálogo constructivo pueden aprender de manera más efectiva al compartir los empleados sus experiencias y conocimientos entre sí (Senge, 1990).

La capacidad de aprender más rápido que la competencia, continúa, es a menudo la única ventaja competitiva de las organizaciones. Por tanto, el aprendizaje reflexivo se ha convertido en una herramienta fundamental para mejorar la eficiencia de las organizaciones en un entorno cada vez más

competitivo, cambiante y global. La reflexión es un factor básico para el aprendizaje en equipo, permite a los miembros examinar sus acciones y decisiones, identificar patrones y crear nuevas soluciones.

Hoy día, muchas organizaciones han adoptado este enfoque de aprendizaje para fomentar el desarrollo profesional y personal de sus empleados, y puede ser promovido a través de la creación de culturas de aprendizaje, que valoren la reflexión y el aprendizaje continuo como parte del trabajo diario (Senge, 1990).

El aprendizaje reflexivo, según Kolb (1984), se basa en la experiencia y es un proceso continuo y cílico que implica la observación, la reflexión, la conceptualización y la experimentación. La reflexión, continua, es una parte fundamental del proceso de aprendizaje, capacita a los individuos a hacer conexiones entre sus experiencias y el conocimiento previo, permitiéndoles aprender de manera más efectiva y transferir ese conocimiento a nuevas situaciones. Ayuda a los líderes a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes, a mejorar su toma de decisiones y su aptitud para evaluar y resolver problemas complejos.

De acuerdo con Moon (1999), la reflexión ayuda a los empleados a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y creativo, a mejorar su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y resolver problemas complejos; a aprender de sus errores y fracasos, fomentando una cultura de aprendizaje en la organización. El aprendizaje reflexivo, afirma, es un proceso continuo que involucra la reflexión sobre la experiencia, la identificación de áreas de mejora, establecer objetivos de aprendizaje y los planes para su logro, y puede fomentarse mediante prácticas como la mentoría, el coaching y la retroalimentación constructiva.

Una forma en que las organizaciones pueden fomentar el aprendizaje reflexivo, según Boud y Garrick (1999), es a través de la práctica del «aprendizaje en el trabajo». Esto implica el uso de la experiencia cotidiana como una fuente de aprendizaje, y la reflexión sobre esas experiencias para mejorar la forma en que se realizan las tareas. El aprendizaje en el trabajo, afirman, es más efectivo cuando se combina con la reflexión crítica y el diálogo con los compañeros y supervisores.

Por su parte, Reynolds y Vince (2004) sostienen que el aprendizaje reflexivo es esencial para el desarrollo del liderazgo efectivo. Los líderes capaces de reflexionar sobre su propia práctica pueden identificar sus fortalezas y debilidades, así como desarrollar estrategias para mejorar su rendimiento. El aprendizaje reflexivo, según Boud, Keogh y Walker (1985), es una práctica valiosa en el ámbito laboral, permite a los individuos aprender de manera continua a lo largo de su vida profesional, y se impulsa a través de prácticas como el análisis de casos, la solución de problemas en equipo, la retroalimentación y la autoevaluación.

De acuerdo con Pratt y Rockmann (2021), la identidad organizacional juega un papel central en el aprendizaje reflexivo en la organización. Cuando los individuos se identifican con su organización, están más dispuestos a reflexionar sobre su trabajo y aprender de sus experiencias; además, influye en la forma en que se comparten y se utilizan los conocimientos dentro de la organización.

Las emociones desempeñan un papel clave en el aprendizaje reflexivo en la organización. La literatura sugiere que las emociones pueden facilitar o inhibir el aprendizaje reflexivo, dependiendo de cómo se gestionen. Por ejemplo, las emociones positivas como la satisfacción y la alegría pueden aumentar la motivación para aprender, mientras que las emociones

negativas como la frustración y el enojo pueden obstruir el proceso de aprendizaje (Bell y Warren, 2022).

El aprendizaje reflexivo en las organizaciones se estudia a partir de la propuesta de Frederick Taylor de concentrar los conocimientos empíricos de los trabajadores más aptos, es decir, el talento humano, para convertirlos en conocimientos explícitos para ser utilizados a través de manuales de operación por la mayoría de los trabajadores ordinarios y aumentar así su capacidad de producción en la empresa.

Durante los años treinta del siglo XX, se llevaron a cabo estudios con la finalidad de conocer los factores causantes de la fatiga en los trabajadores en la compañía Western Electric Hawthorne, en Estados Unidos, derivando en investigaciones sobre la conducta de los trabajadores permitiendo conocer sus motivaciones, formación de grupos, relaciones entre ellos, relaciones con los superiores, y otros hallazgos que Elton Mayo documentó en sus libros.

El aprendizaje reflexivo en la organización representa una cadena de eventos virtuosos que nace de la necesidad de mejorar los procesos, sistemas, productos y servicios que se ofrecen al mercado y son los clientes quienes tienen la última palabra, quienes dicen esto es bueno y esto no es bueno. Mientras, los líderes organizacionales deben crear los ambientes propicios e instrumentos motivacionales con la finalidad de que los trabajadores, a lo largo de la jerarquía organizacional, puedan generar las ideas e innovaciones que establezcan la ventaja de competencia estratégica por un buen tiempo en el mercado.

Los conceptos revisados, producto de las observaciones e indagaciones de los autores, parecen coincidir en la necesidad de elevar a rango de política de la organización la generación de saberes y conocimientos, e instrumentarla a través de la jerarquía organizacional mediante la creación de una cultura

que anime las buenas prácticas de generación de conocimientos, vía el aprendizaje reflexivo acompañado del reconocimiento y retribución a las personas y equipos sobresalientes.

En el supuesto de que la empresa fuera más allá del buzón de sugerencias, es posible plantear las siguientes preguntas: ¿cuáles son los métodos que utilizan para la práctica del aprendizaje reflexivo?, ¿existe un programa para la generación de saberes, llámese innovación, creatividad, lluvia de ideas, inteligencia organizacional, etcétera?

Infiriendo que la práctica del aprendizaje reflexivo tiene lugar principalmente en las organizaciones que han creado una cultura para tal efecto, no es difícil suponer que la alta dirección ha generado los hábitos reflexivos para fomentar el aprendizaje permanente en los trabajadores a lo largo y ancho de la organización.

A continuación, se presenta un concentrado de las principales aportaciones de los autores mencionados en relación con el aprendizaje reflexivo.

**Tabla 1.** Concentrado de conceptos en relación al aprendizaje reflexivo

Autores	Año	Conceptos
Argyris y Schön	1978	<ul style="list-style-type: none"><li>-Los empleados comprender mejor: su papel en la empresa</li><li>- Proceso individual o colectivo</li><li>- La discusión, la retroalimentación y la reflexión conjunta</li><li>-Permite la adaptación al entorno cambiante</li><li>- Modelo de aprendizaje de <i>Segundo bucle</i></li></ul>
Donald Schön	1983	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reflexión crítica sobre su propia práctica, sobre la acción - Identificar supuestos subyacentes y patrones de conducta</li><li>- Se cuestionan creencias, valores y prácticas de trabajo</li><li>-Pensar y aprender de la experiencia</li><li>-Mejora continua y aumento de la efectividad</li><li>-Mejorar la toma de decisiones</li></ul>

Autores	Año	Conceptos
David Kolb	1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso continuo y cíclico que se basa en la experiencia</li> <li>- Observación, reflexión, conceptualizar y experimentar</li> <li>-Conexiones entre experiencia y conocimiento previo</li> <li>- Transferir conocimientos a nuevas situaciones</li> <li>- Los líderes desarrollan habilidades de pensamiento crítico</li> <li>- Mejorar la toma de decisiones y solución de problemas</li> </ul>
Boud et al.	1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje continuo a lo largo de la vida laboral</li> <li>- Análisis de casos, solución en equipo de problemas, retroalimentación y autoevaluación</li> </ul>
Peter Senge	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear un ambiente de trabajo promotor de la reflexión</li> <li>-Fomentar la reflexión y el diálogo constructivo</li> <li>-Capacidad de aprender más rápido que la competencia</li> <li>- Principal ventaja competitiva de la organización</li> <li>- Crear culturas de aprendizaje en la organización</li> <li>- La reflexión y el aprendizaje como parte del trabajo diario</li> </ul>
Jennifer Moon	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a desarrollar habilidades de pensamiento crítico</li> <li>- Capacidad de adaptación y solución de problemas</li> <li>-Aprender de errores y fracasos</li> <li>-Fomentar una cultura de aprendizaje en la organización</li> <li>-Implica la mentoría, el coaching y la retroalimentación</li> </ul>
Boud y Garrick	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Práctica del aprendizaje en el trabajo</li> <li>- La experiencia como fuente de aprendizaje</li> <li>- Reflexión crítica y diálogo entre compañeros</li> </ul>
Reynolds y Vince	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite el desarrollo del liderazgo efectivo</li> <li>-Reflexión sobre la práctica, de fortalezas y debilidades</li> <li>- Desarrollo de estrategias y mejora del rendimiento</li> </ul>
Pratt y Rockmann	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La identidad organizacional es un elemento central</li> <li>- Mayor disposición a la reflexión y compartir experiencias</li> <li>- Mejor utilización de los conocimientos</li> </ul>
Bell y Warren	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Las emociones desempeñan un papel clave. -Pueden facilitar o inhibir el aprendizaje reflexivo</li> <li>-Emociones positivas, motivan el aprendizaje; emociones negativas, lo obstruyen</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Este apartado de literatura en relación con el aprendizaje reflexivo en las organizaciones lejos está de ser exhaustivo, se trata de un acercamiento desde los autores que considero más representativos en el tema. Sin embargo, creo pertinente elaborar un apartado para la mejor comprensión del concepto reflexión, con las ideas de los pensadores fundadores de esta área del conocimiento hasta los estudiosos contemporáneos que continúan haciendo descubrimientos trascendentales sobre esta extraordinaria función del cerebro que ha fortalecido el desarrollo del ser humano y de las sociedades.

## **2. Nocións básicas del concepto reflexión**

En su *Ensayo sobre el entendimiento humano*, publicado en 1690, Locke afirma que todas las ideas vienen de la sensación o de la reflexión, y ambas se originan desde la experiencia. Las observaciones acerca de los objetos sensibles externos o acerca de las operaciones internas de la mente, y sobre las cuales reflexionamos, es lo que provee al entendimiento de los materiales del pensar.

La mente, afirma Locke, llega a reflexionar sobre sus propias operaciones acerca de las ideas adquiridas por la sensación y de ese modo acumula una nueva serie de ideas, que son las ideas de reflexión. Estas no imprimen huellas profundas como para dejar en la mente ideas claras, distintas y duraderas, hasta que el entendimiento, volviendo sobre sí mismo, reflexiona sobre sus propias operaciones y las convierte en el objeto de su propia contemplación.

La reflexión, asevera Locke, puede llamársele con propiedad sentido interno, puesto que provee al entendimiento de ideas que no se derivan de

cosas externas a través de los sentidos. Se entiende por reflexión la advertencia que hace la mente de sus propias operaciones y de los modos de ellas, y en razón de los cuales llega el entendimiento a tener ideas acerca de tales operaciones.

Leibniz, posteriormente, escribió un libro con un título similar: *Nuevos ensayos sobre el entendimiento humano* (1704), tratando de refutar las ideas del filósofo inglés, pero al parecer termina por fortalecerlas.

En algunos de los diálogos, Leibniz escribe: «las ideas intelectuales que constituyen el origen de las verdades necesarias, no provienen de los sentidos: habéis reconocido que hay ideas debidas a la reflexión del espíritu cuando reflexiona sobre sí mismo» (p. 82); o bien sostenía que «las ideas provienen de la sensación o de la reflexión, es decir, de las observaciones que hacemos de los objetos exteriores y sensibles y de las operaciones de nuestra alma» (p. 119).

Adam Smith, en su libro *La teoría de los sentimientos morales* (1759), argumenta que los sentidos directos son las facultades de las que la mente deriva la percepción de las cosas que no suponen la percepción antecedente de otra. Así, los sonidos y los colores son objeto de los sentidos directos. Los sentidos reflejos son aquellas facultades de las que la mente deriva la percepción de las cosas que suponen la percepción anterior de alguna otra cosa. De esta manera, la armonía y la belleza son objeto de los sentidos reflejos, es decir, para percibir la armonía de un sonido o la belleza de un color precisa percibir primero el estímulo antecedente, el sonido o el color, de lo contrario no hay forma de experimentar los sentidos reflejos.

El sentido moral, continúa Smith, es considerado una facultad de este tipo, un sentido reflejo. La facultad que Locke llama reflexión es un sentido interno directo. La facultad por la cual percibimos la belleza o la fealdad, la

virtud o vicio de esas varias pasiones y emociones, es un sentido interno reflejo.

En palabras de Dewey, aprender es aprender a pensar (1998). Otro significado del término pensar se relaciona con las cosas que directamente no se perciben a través de los cinco sentidos. Un pensamiento o idea es una imagen mental de algo que está presente en la realidad, y el hecho de pensar es la sucesión de tales imágenes.

La mejor manera de pensar, según Dewey, es el pensamiento reflexivo, que consiste en darle vueltas a un tema en la cabeza y tomárselo en serio, mediante una inteligencia reflexiva y práctica. Implica una ordenación consecuencial de ideas en la que cada una de ellas determina la siguiente como su resultado, mientras este remite a las que precedieron. El pensamiento reflexivo, continúa, tiene un propósito, conduce a un sitio o un aprendizaje, trasciende la cadena lúdica de agradables imágenes mentales; implica un estado de incertidumbre o dificultad mental, y un acto de búsqueda de elementos que aclaren las dudas.

Aun cuando no podemos aprender ni enseñar a pensar, afirma Dewey, se puede aprender cómo pensar bien, sobre todo cómo adquirir el hábito general de la reflexión. En toda práctica de actividad reflexiva de una persona ante una situación determinada con información disponible, para llegar a concluir un resultado, practica la inferencia, que implica un salto de lo conocido a lo desconocido.

La función del pensamiento reflexivo, afirma Dewey, es transformar un contexto donde se experimenta duda, conflicto o alguna perturbación, en una situación clara, coherente, estable y armoniosa, a través de la observación de datos o hechos y de la inferencia; sus etapas son: prerreflexiva, reflexiva y postrreflexiva.

La reflexión, según Kant (2005), es el estado de la mente en el cual nos disponemos a descubrir las condiciones subjetivas bajo las cuales podemos conseguir conceptos. La reflexión transcendental, continúa Kant, es la acción por la cual es posible comparar las representaciones en general con la facultad de conocer, en donde se realiza, y por la cual se distingue si son comparadas unas con otras como pertenecientes al entendimiento puro o a la intuición sensible.

Castilla (2004) identifica varios tipos de reflexión: 1) anticipatoria, se refiere a las actividades a realizar al día siguiente; 2) retrospectiva, cuando se comete un error, se analiza, se corrige y toman acciones para evitar nuevos errores, y 3) actualizada, el sujeto corrige sus actos durante la acción que está ejecutando.

De acuerdo con Hume, la reflexión o acción de reflejar es la actividad de mostrar los actos reales o imaginados en una especie de espejo en nuestro interior que se reflejan para ser analizados (citado por Castilla, 2004).

Se puede decir que representa un desdoblamiento del yo, un alejamiento o tomar distancia para revisar los resultados de los actos y el proceso realizado; y esta reflexión, afirma el autor, es la condición necesaria para reflexionar, es decir, volver hacia atrás para examinar cómo hicimos las cosas. Reflexión y reflexionar son procesos puramente mentales en los que ya no interviene la actuación en la realidad, sino su reflejo.

La reflexión, según Kant (citado en Castilla, 2004), es un estado mental en el cual nos disponemos a descubrir las condiciones subjetivas bajo las cuales podemos llegar a los conceptos. Los actos se reflejan en la mente para reflexionar a través de su análisis, mejorando los resultados, aprendiendo de la experiencia, y al corregir sus errores la persona se corrige a sí misma, vía la autocrítica, obteniendo un conocimiento más profundo de sí mismo, de sus capacidades y posibilidades.

El conocimiento de sí mismo, continúa Castilla, permite la toma de conciencia de sí mismo, facultad que a su vez supone un estatus de mayor desarrollo humano ante los demás. Es una metacognición.

De acuerdo con Verneaux (1985), se entiende por conciencia un modo muy especial de conocimiento: la experiencia que el sujeto tiene de sí mismo. La reflexión representa un proceso responsable de aceptar las decisiones equivocadas, afirma, en un entorno de humildad para reconocer los errores y comprometerse a evitar su repetición en el futuro; incorpora actitudes de asertividad y resiliencia. Con frecuencia, esta disertación interna, si no alcanza un cambio en la conducta del sujeto para un mejor desempeño futuro, no deja de ser un autoengaño.

Para Verneaux, el método crítico puede ser definido como reflexión o análisis, pues se trata de una reflexión sobre el conocimiento, un análisis del conocimiento. Reflexionar sobre alguna cosa no es reflexionar sobre uno mismo, sino prestar toda la atención al objeto para comprenderlo.

John Rawls desarrolló el método del equilibrio reflexivo con aplicación a la ética (citado en Audi, 2004). En el equilibrio reflexivo restringido, los principios éticos pueden llegar a ser buenos a través de un proceso de mutuo ajuste, mientras que se alcanza un equilibrio reflexivo amplio cuando se consideran alternativas a la concepción moral aceptada en el equilibrio restringido y también argumentos que puedan decidir entre esas concepciones.

Según Abbagnano (1994), para designar a la conciencia como introspección o auscultación interior, Plotino empleaba expresiones como «retorno a sí mismo», «vuelta a la interioridad», «reflexión sobre sí». «El sabio –dice Plotino– saca de sí mismo lo que revela a los demás y mira hacia sí mismo, pues no sólo tiende a unificarse y aislarse de las cosas externas,

sino que está vuelto hacia sí mismo y encuentra en sí mismo todas las cosas» (p. 216).

Según Frawley (1999), así como para comunicarse en el plano de la conciencia externa se requiere de un lenguaje, para pensar, que es una comunicación con nuestro ser interior, es necesario también un código lingüístico, la reflexión hace uso del lenguaje en el pensamiento crítico para el examen de los actos realizados. El lenguaje reflexivo es como una caja de herramientas que incluye la herramienta para arreglar las herramientas.

Durante el proceso reflexivo, continúa el autor, el sujeto parece poseer dos entidades o «yo es»; uno que ejecuta las acciones y otro que las juzga, semejando un desdoblamiento que pone distancia entre uno y otro yo, que mediante el lenguaje reflexivo permite la autorreferencialidad, condición forzosa para el ejercicio reflexivo.

La reflexibilidad para Bourdieu (citado en Angelcos y Sembler, 2020) tiene dos sentidos: uno, es una forma de reflexión práctica que emerge en situaciones de crisis en las cuales el *habitus* deja de anticipar las respuestas prerreflexivas; y, dos, como una empresa colectiva, propia del trabajo científico, que supone identificar los condicionamientos sociales de la práctica científica, la cual se autodescribe como una práctica sin compromisos con el mundo social.

Bourdieu y Wacquant (2005) afirman utilizar los instrumentos proporcionados por la reflexividad para intentar controlar los sesgos introducidos por la irreflexividad y para abrir camino al conocimiento de los mecanismos que pueden alterar la reflexión. La reflexividad es una herramienta para producir más ciencia, afirman, está destinada a alentar la ambición científica, contribuyendo al progreso de la ciencia y al crecimiento del conocimiento sobre el mundo social.

Cada vez que tratamos con la cultura, el arte, o la ciencia, por no hablar de la filosofía y la sociología, continúan los autores, mayor es la necesidad de ejercer la vigilancia reflexiva: objetos de interés directo para pensadores y científicos, objetos que los absorben profundamente.

Es difícil controlar la primera inclinación del *habitus* (esquemas de pensar, sentir y obrar de las personas), afirman Bourdieu y Wacquant, pero el análisis reflexivo, al enseñarnos que somos nosotros quienes dotamos a la situación de buena parte de la potencia que tiene sobre nosotros, nos permite alterar nuestra percepción de la situación y por tanto nuestra reacción a ella.

La existencia de un cuerpo común de instrumentos de reflexividad, aseveran, colectivamente controlados y utilizados, sería un gran instrumento de autonomía. El fortalecimiento de la autonomía del campo científico solo puede resultar de la reflexión colectiva y de una acción dirigida a apuntalar las condiciones institucionales de la comunicación racional en las ciencias sociales.

De acuerdo con Piaget (1991), el niño inicia su conducta de reflexión entre los siete y ocho años, cuando comienza a pensar antes de actuar en clara disminución de su conducta impulsiva de la primera infancia.

En la literatura del profesor como profesional reflexivo, continúa, se pueden encontrar tres tradiciones: la práctica reflexiva (Schon, 1983), propone un saber que se construye a partir de la experiencia, mediada por una reflexión en y sobre la acción; la enseñanza reflexiva (Cruickshank, 1987) o racionalidad técnica, donde se construye el aprendizaje mediante una reflexión forjada por el análisis de la propia práctica; y la indagación reflexiva (Zeichner, 1993 y Cornejo, 2003), sostiene que se reflexiona con el fin de transformar la práctica desde un abordaje social y contextual.

Durante los últimos 25 años, asegura Ruffinelli (2017), la reflexividad se ha constituido en una piedra angular para la formación de los docentes. La reflexión, afirma, representa un eje transversal en su formación y uno de los pilares básicos del perfil del profesor como un profesional reflexivo, preparado para esta práctica como una fuente de aprendizaje permanente.

Por otro lado, desde las ciencias cognitivas se exploran conceptos de gran relevancia que también contribuyen a la explicación de la capacidad reflexiva, como el de la metacognición, referida a la concientización del propio proceso cognoscitivo de las personas o el pensamiento sistemático. Se le conoce también como pensamiento acerca del pensamiento, concerniente al conocimiento que la gente tiene acerca de su propio proceso de pensamiento, el ejercicio reflexivo, mencionado ampliamente en diversas secciones (Martínez M. 1998, citado en Moguel, 2003).

La metacognición incluye dos dimensiones relacionadas: 1) el conocimiento de la cognición (declarativo, procedural y condicional), y 2) la regulación de la cognición (planeación, regulación y evaluación). Según los autores, las habilidades desarrolladas a través de la metacognición son transferibles y se consideran integrantes de una inteligencia reflexiva y genial.

La autorregulación se refiere al control de los propios pensamientos, dando lugar a la generación de diferentes estados de equilibrio cognoscitivo, afectivos y motivacionales durante la ejecución de cualquier acto mental para adquirir conocimiento nuevo, resolver problemas o interactuar con otras personas.

El modelo del pensamiento funcional de Beyer (1987) dice que el pensamiento opera de forma holística para desarrollar diversas funciones y afirma que el pensar involucra dos tipos de operaciones: las cognoscitivas y las metacognoscitivas. Estas últimas, también llamadas funciones dirigidas

del pensamiento, son: evaluación, planeación y monitoreo, cuya principal actividad consiste en controlar la calidad del pensamiento.

El concepto importante subyacente en la función metacognitiva es el metaconocimiento, que se refiere al conocimiento acerca del conocimiento y del conocer por parte del individuo. Esto implica el conocimiento del hombre sobre sus capacidades y limitaciones, de lo que se espera que una persona pueda conocer de otros y especialmente de sí mismo. Los estudios científicos en relación con el metaaprendizaje son recientes, aunque las ideas sobre el pensamiento reflexivo abarcan una historia desde Sócrates hasta los filósofos modernos.

El presente trabajo sobre aprendizaje reflexivo en la organización conduce a realizar una revisión del concepto reflexión, del cual se derivan otros conceptos como reflexionar y reflejar. Para la Real Academia Española (RAE), se trata de un concepto polisémico con raíces en dos campos de la ciencia: la psicología y la física. Reflexión, afirma la RAE, proviene del latín *reflexio*, que quiere decir «acción de volver atrás», y entre sus significados están los siguientes: acción y efecto de reflexionar, advertencia o consejo con que alguien intenta persuadir a otra persona, acción y efecto de reflejar o reflejarse, y manera de ejercerse la acción del verbo reflexivo (2023).

El concepto reflexionar, según la RAE, significa pensar detenidamente sobre algo. Mientras que reflexivo significa acostumbrado a hablar y obrar con reflexión.

Ahora bien, la reflexión es una forma de pensar profunda, focalizada a un tema o problema en específico, requiere la capacidad de centrar la atención total y absoluta en el objeto de estudio y abstraerse del medio en que uno se encuentra. Sin embargo, la experiencia nos dice que no sabemos pensar en esta forma, nuestros pensamientos parecen ser superficiales, a veces

frívolos, insustanciales, o de poca utilidad en el ejercicio y práctica profesional.

El pensamiento reflexivo encuentra un conjunto de obstáculos que impiden su ejercicio, tales como la impulsión, las personas somos demasiado impulsivas, en la mayoría de los casos actuamos por impulsos, de forma instintiva (que también puede ser una acción de sobrevivencia), de manera prerreflexiva; las emociones son una parte fundamental de nuestro bagaje de saberes que traemos en los genes y desplegamos durante nuestro desarrollo humano, no es posible prescindir de ellas o suprimirlas, pero sí se puede actuar de forma emocionalmente inteligente mediante el conocimiento de ellas y técnicas de relajación mental bastante accesibles.

Otro elemento obstaculizador de la reflexión puede ser el razonamiento, cuyo fundamento es la lógica, conocida como ciencia del raciocinio que estudia la estructura o formas del pensamiento humano e indica cómo deben ser las cosas dictando una serie de reglas rigurosas, dejando poco espacio a la flexibilidad. Quizá el elemento que mayores limitaciones imponen al pensamiento reflexivo son los hábitos, estas pautas de comportamiento que nos ayudan en nuestra vida diaria desde la niñez como rutas establecidas de hacer las cosas; sin embargo, estos senderos no precisamente son los mejores, forjamos nuestros hábitos a conveniencia y culturalmente, con frecuencia por el camino menos difícil que nos impiden desempeños sobresalientes; por tal motivo, Dewey invita a formar hábitos reflexivos.

Entre los factores que condicionan severamente el pensamiento reflexivo está el sistema educativo, que en la mayoría de los países en desarrollo posiblemente sea la causa-raíz de su estancamiento; la educación, en lugar de fungir como una institución liberadora y redentora, parece encaminada a coartar las libertades física y espiritual, además de que el sistema de

enseñanza-aprendizaje todavía privilegia los métodos memorísticos y de razonamiento en detrimento de los métodos reflexivos.

Finalmente, el ritmo de vida estresante en que la mayoría de las personas viven el día a día es otro componente que complica la práctica reflexiva; el estrés laboral, aunado a los diversos tipos de acoso en las organizaciones, es un fenómeno presente y vigente que causa estragos físicos y emocionales en las personas, además del estrés social y familiar que tensionan de una u otra forma nuestras vidas.

Una vez abordados los temas anteriores sobre aprendizaje reflexivo en las organizaciones, considero que es momento de indagar en relación con la reflexión en el campo de los estudios organizacionales, campo del conocimiento que nos ayuda a entender el fenómeno en las organizaciones a través de su enfoque multidisciplinario y transdisciplinario, y la llegada de observadores de la realidad social con enfoques críticos y reflexivos que cuestionan el *statu quo* de las cosas siempre en búsqueda de explicaciones más allá del enfoque económico y la superficialidad.

### **3. La reflexión en el campo de los Estudios Organizacionales**

El tema general en que se circunscribe el presente ensayo se denomina *Estudios críticos organizacionales* (ECO), orientación que se desprende del emergente campo de los Estudios Organizacionales, con la finalidad de observar, interpretar y llamar la atención de las partes interesadas en relación con los fenómenos propios de la vida organizacional y sus efectos en los planos individual, grupal, organizacional y societal.

El siglo XXI, con toda su prestancia de posmodernidad que deviene de las tres últimas décadas del siglo anterior, representa el escenario propicio para el ejercicio reflexivo en relación con el modelo económico y estilo de vida vigentes, génesis de economías asimétricas y grandes desigualdades

sociales, agravado por la ira del ánimo popular ante la insensibilidad de los sectores acaudalados para democratizar los ingresos económicos en las organizaciones y prestar mayor atención a los fenómenos social y ambiental.

El pensamiento reflexivo encuentra en la era posmoderna las condiciones favorables para repensar el rumbo de humanidad que estamos siguiendo, y, desde el campo de los estudios críticos organizacionales, hacer las lecturas adecuadas de las situaciones prevalecientes al interior y exterior de las organizaciones, con la finalidad de buscar mejores horizontes de vida. La era moderna, a mi juicio, estuvo dominada por la razón, con todas sus implicaciones, mientras que en la era posmoderna debe prevalecer la reflexión con toda su integralidad.

La mayoría de los autores de los estudios organizacionales consideran que su trabajo de investigación y búsqueda de la verdad ha estado siempre en el terreno de la reflexión sin que ellos se dieran cuenta hasta últimas fechas. Sin embargo, coinciden en que su postura ha sido crítica y objetiva para revelar la realidad organizacional tal como es concretado en la calidad de vida que priva.

De esta forma, la reflexividad, afirman Clegg y Hardy (2006), apunta a los límites de la indagación e impregna todas las preocupaciones con la teoría, la epistemología, la metodología y la ontología, que siempre están ligadas a cualquiera y todos los casos de investigación práctica. Los miembros de la organización son reflexivos, continúan, en la medida en que su acción se orienta tomando en cuenta el comportamiento de los demás; esta reflexividad de los miembros debe ser considerada por el teórico, cuya tarea es interpretar esta acción; por tanto, es necesario reflexionar tanto sobre la reflexividad de los miembros como sobre la propia reflexividad.

En los albores del siglo XXI, continúan Clegg y Hardy (2006), la reflexividad se aceleró orillando a Weick (1999 y 2002) a argumentar que la construcción de la teoría se había convertido en un «ejercicio de reflexividad disciplinada», atrayendo a teóricos críticos, posmodernos, positivistas e interpretativistas; como resultado, en la literatura su pueden observar varias prácticas reflexivas diferentes.

Por otro lado, a medida que los investigadores reexaminaban su relación con el proceso de investigación, más investigadores comenzaron a involucrarse en el campo de la reflexividad, la cual puede definirse, de acuerdo con Calás y Smircich (1999), como una comprensión de la empresa productora de conocimiento y, en particular, una consideración de los aspectos institucionales, sociales y procesos políticos mediante los cuales se investiga y se produce conocimiento. Es importante indagar, continúan, sobre «una reflexividad que evalúa constantemente la relación entre ‘conocimiento’ y ‘los modos de hacer conocimiento’» (Calás y Smircich (1992b).

Otro enfoque de reflexividad en los estudios organizacionales proviene de los escritos de Derrida (1974, 1982) con las ideas de la deconstrucción, y de Foucault (1979, 1980). Este enfoque tiende a resaltar la falta de reflexividad en los demás y rara vez se dirige hacia sí mismo. La autorreflexión no se aplica para enriquecer la propia investigación, sino para señalar las deficiencias de los demás.

Un tercer conjunto de prácticas reflexivas se asocia con el uso de múltiples perspectivas (Hardy et al., 2004), incluyendo paradigmas, metáforas, vocabularios, teorías, interpretaciones y marcos; mientras que otro grupo de prácticas reflexivas reconoce cómo los procesos sociales dan forma al conocimiento a través de controles integrados en el proceso de investigación.

La reflexividad, afirma Reed (2006), es un sello distintivo del trabajo contemporáneo en estudios organizacionales, aunque, como señala Weick (1999), también puede conducir al narcicismo, la autoindulgencia y la parálisis. Sin embargo, durante las décadas recientes se ha tratado de poner en práctica la autorreflexión. Se considera que las posiciones teóricas reflexivas son las que mejor pueden dar cuenta para su propia teorización, así como para cualquier cosa sobre la que teoricen.

Por su parte, Giddens (1994), citado en Reed (2006), afirma que la expansión de reflexividad institucional está detrás de la proliferación de organizaciones en circunstancias de modernidad, incluyendo organizaciones de alcance global; y que la reflexividad institucional no es solo la característica definitoria de los fenómenos a los que asisten los investigadores; es también un rasgo constitutivo del oficio intelectual que practican. La reflexividad y la criticidad, continúa, están institucionalizadas dentro de las prácticas intelectuales que constituyen el estudio de la organización.

Otra forma de combinar las ideas de la teoría crítica y el posmodernismo, afirman Alvesson y Deetz (2006), es considerar a ambos como metateorías, útil como inspiración para la reflexividad más que como teorías directamente relevantes para guiar e interpretar los estudios de asuntos sustantivos.

De acuerdo con Alvesson y Skoldberg (2000), la reflexión significa interpretar las propias interpretaciones, mirar las propias perspectivas desde otras perspectivas y convertirse en una persona autocítica con atención a la propia autoridad como intérprete y autor. Lo anterior implica operar en al menos dos niveles en el trabajo de investigación y prestando mucha atención a cómo uno piensa en pensar.

La investigación reflexiva, continúan los autores, tiene dos características básicas: interpretación cuidadosa y reflexión. La reflexión sistemática puede dotar a la interpretación de una calidad que hace investigación empírica de valor. La reflexión puede ser definida como la interpretación de la interpretación y el lanzamiento de autoexploración crítica de las propias interpretaciones del material empírico.

Las expresiones de los investigadores en estudios organizacionales en buena medida coinciden con los comentarios expuestos en párrafos anteriores sobre los conceptos de metacognición y metaaprendizaje, que apela a una capacidad de toma de conciencia sobre el tema en estudio, que precisa de un pensamiento profundo para cuestionar el estado de las cosas y sus consecuencias e impactos principalmente en el plano social y el deterioro de los ecosistemas naturales.

Habitualmente, se afirma que las investigaciones en el campo de los estudios organizacionales son relevantes y pertinentes porque la mayoría de las actividades en el mundo actual se desarrollan en organizaciones. Los autores clásicos no escatiman en declarar que prácticamente los seres humanos nacen, se desarrollan y mueren en organizaciones, por tanto, es posible considerar que el aprendizaje organizacional, ese aprendizaje que hace avanzar y mantenerse como líderes en el mercado a las organizaciones es producto del aprendizaje reflexivo, que puede emanar del individuo, de los grupos y equipos de trabajo o de la propia organización cuando logra consolidar una forma de pensamiento propia.

Aunque con diferente terminología, la mayoría de los autores de los estudios organizacionales en relación con las investigaciones sobre la reflexión se refieren a una toma de conciencia de los actores acerca de las organizaciones, acompañada de un discernimiento moral que marca distancia de las demás perspectivas sobre el fenómeno organizacional,

dando lugar a la postura emergente de los estudios críticos organizacionales con la finalidad de escudriñar en algunos de los procesos no visibles que pueden dar lugar a prácticas organizacionales de dudosa integridad.

En la siguiente sección se lleva a cabo un breve estudio de la correlación que existe entre el aprendizaje organizacional y el aprendizaje reflexivo, mediado por un conjunto de procesos que se encuentran más allá de los aprendizajes memorísticos y de razonamiento, que complementan la triada de tipos de aprendizaje que en otros trabajos el autor propone.

#### **4. El Aprendizaje Organizacional como producto del aprendizaje reflexivo**

Toda vez que el estudio se refiere al aprendizaje reflexivo en la organización, no se puede soslayar la proximidad que tiene con otra área emergente de acción y de estudio en las organizaciones; el aprendizaje organizacional (AO), motivo por el cual considero pertinente dedicar el siguiente espacio para su revisión breve.

Argyris (2001) identifica diversos niveles del AO: individual, interpersonal, de grupo, intergrupal, de toda la organización o entre organizaciones. El aprendizaje, afirma el autor, se presenta a través de los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización: gerencial, técnicos y operativos.

Argyris y Schön (1996) sostienen que el éxito en las organizaciones depende cada vez más del aprendizaje y desarrollan una teoría sobre el AO a la que llaman aprendizaje de un solo bucle y aprendizaje de doble bucle. Además, encuentran en las organizaciones un comportamiento que llaman rutinas defensivas, las cuales definen como cualquier acción o política, cuyo propósito sea evitar que los ejecutores experimenten una amenaza.

Yeung et al. (2000) observan que el aprendizaje en la organización se presenta mediante el aprendizaje individual, grupal y comunitario, creando valor y productos. El aspecto central del aprendizaje en las organizaciones, sostienen los autores, es tener impacto, que se define como agregar valor a las personas interesadas en la empresa durante un periodo prolongado.

### ***a) Tipos y niveles de aprendizaje organizacional***

Los aprendizajes en la organización se pueden presentar en cualquiera de los elementos denominados como saberes organizacionales, esto es, en conocimiento, en habilidades y en actitudes, semejante al conjunto de atributos que constituyen un perfil profesional (Moguel, 2003).

En relación con diversos tipos de AO que pueden identificarse, Schein (2002) afirma que adopta dos formas: 1) aprendizaje adaptativo, cuando la organización sobrevive adaptándose al medio ambiente, y 2) aprendizaje transformacional, referido a los trabajos que hace la organización en alcanzar una transformación real ante sí misma y ante los competidores.

March (1999) reconoce dos tipos de AO: uno, llamado exploración, y otro, explotación; el primero comprende asuntos como indagación, análisis de riesgos, experimentación, aspectos lúdicos, flexibilidad, hallazgos e innovación; la explotación incluye tópicos como elección, producción, eficiencia, selección y ejecución. Mantener un balance adecuado entre los dos tipos de AO es un elemento fundamental para la sobrevivencia y el desarrollo.

Robert Mai (1996) distingue las propuestas de diversos autores acerca de la existencia de tipos o niveles de aprendizaje, como son: ciclo único contra doble ciclo (Argyris y Schön); adaptativa contra generativa (Senge); operacional contra conceptual (Kim); superficial contra sustancial (Ulrich et al.); aprendizaje de nivel bajo contra aprendizaje de nivel alto (Fiol y

Lyles), aprendizaje táctico contra aprendizaje estratégico (Dodgson). Además de la propuesta de González y Moguel (2003) de la existencia de tres tipos de AO: óntico o memorístico, ontológico o de razonamiento, y epistémico o reflexivo.

### ***b) Factores facilitadores e inhibidores del AO***

Sobre el particular, observamos que la mayoría de los investigadores otorgan un rango relevante a la identificación tanto de los factores facilitadores como de los inhibidores del aprendizaje en la organización y cada autor identifica un grupo distinto de estos elementos.

A continuación, se exponen las principales propuestas (Moguel, 2003).

#### *I. Factores identificados como facilitadores*

- 1) Para Schein (2002) son: preocupación por la gente, creencias en las capacidades de la gente para aprender, acoplamiento flojo y diversidad, maleabilidad de las cosas, comunicación abierta, pensar sistémicamente y trabajo en equipos.
- 2) Para Argyris (2001) son: un sistema comprensible y confiable, participación de la gerencia, simplificación de modelos, sensibilidad a las necesidades humanas y un programa de desarrollo organizacional.
- 3) Nonaka y Tekuchi (1999) proponen las siguientes: intención organizacional, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos.

#### *II. Factores identificados como inhibidores AO*

- 1) Para Schein: el legado patriarcal y jerárquico, el dominio masculino, liderazgo de control, individualismo, falta de comunicación entre las tres culturas de la organización.

- 2) Argyris propone las rutinas defensivas organizacionales, los programas maestros defensivos y la comunicación ambigua.
- 3) Yeung et al. identifican: la ceguera al ambiente, la homogeneidad, el acoplamiento estrecho, la parálisis, el aprendizaje de supersticiones y la difusión deficiente.

En mi criterio, la práctica de distinguir tanto los factores facilitadores como los inhibidores resultan de una utilidad trascendente para las iniciativas de aprendizaje en la organización, ya que de esta manera se lleva a cabo un ejercicio de diagnóstico de aquellos elementos que pueden ayudar o facilitar, los cuales se deben fomentar y consolidar, así como aquellos elementos que pueden obstruir las intenciones del aprendizaje y deben ser evitados o eliminados.

El título de esta sección es altamente sugerente; el aprendizaje organizacional, como producto del aprendizaje reflexivo, significa que en las organizaciones se pueden observar diversos tipos de aprendizaje. Por ejemplo, el tipo memorístico, propio de personas que aprenden una actividad, y pueden pasar años haciendo lo mismo, en una rutina que automatiza, dejan de pensar y no son capaces de enseñar; el aprendizaje de razonamiento, donde la persona aprende una actividad, la identifica con marcos teóricos o metodológicos, es capaz de enseñar y traslada conocimientos; y el aprendizaje reflexivo, identifica a las personas diferentes con las características explicadas en la sección de aprendizaje reflexivo, y son creadores de conocimientos que se traducen en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas, etcétera.

En concordancia con lo anterior, el aprendizaje reflexivo en la organización es el factor subyacente para la generación de nuevos conocimientos que vienen a reforzar el repertorio de los activos más importantes de toda organización; sus procesos, o el concepto más

acreditado, *Know how*, que representa la verdadera ventaja competitiva ante los demás y le permite estar a la vanguardia frente a la competencia.

## **5. Discusión e implicaciones**

Después de la revisión de los conceptos y la literatura en relación con el aprendizaje reflexivo en la organización, la reflexión y los procesos reflexivos, se puede entender que la mayoría de los autores sobre la materia lo pondere como un factor determinante para crear conocimiento de alto impacto que proporciona las ventajas competitivas estratégicas de la organización para continuar superando a los competidores del sector y creciendo en forma permanente.

El pensamiento reflexivo implica la revisión crítica de las experiencias pasadas, con el fin de identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora mediante el análisis agudo y la retroalimentación necesaria altamente profesional. Esta práctica puede ser realizada tanto de manera individual como colectiva, y puede aplicarse a cualquier ámbito de la organización.

Una de las ventajas del aprendizaje reflexivo es que ayuda a las organizaciones a identificar y superar los obstáculos que les impiden progresar. Al reflexionar sobre los hechos pasados, las organizaciones pueden identificar las causas de los problemas y errores, y encontrar soluciones más efectivas para abordarlos en el futuro. Además, la reflexión también ayuda a las organizaciones a reconocer sus fortalezas y a desarrollar estrategias para mantenerlas y mejorarlas. Hoy día, existe un conjunto de técnicas y herramientas emanadas de las prácticas de desarrollo organizacional y de las disciplinas del aseguramiento de la calidad para crear los ambientes propicios de generación de nuevos conocimientos.

El aprendizaje reflexivo es una forma de promover el aprendizaje colaborativo y continuo en la organización. Cuando los empleados deciden

reflexionar juntos, pueden compartir sus experiencias y conocimientos, y aprender unos de otros en un ambiente de comunidad de aprendizaje. La reflexión colectiva también fomenta la construcción de relaciones de confianza y respeto entre los miembros de la organización –condición imprescindible para la generación de nuevos saberes y conocimientos– permitiendo mejorar la colaboración y la creatividad.

Para que el aprendizaje reflexivo en la organización sea efectivo, es necesario que se realice de manera sistemática, vía el diseño de un programa de participación plural en reuniones o talleres. Esto requiere un compromiso por parte de los líderes de la organización para crear un ambiente propicio para la reflexión y asegurar que los empleados tengan el tiempo y los recursos para reflexionar adecuadamente.

La capacidad reflexiva de los empleados también puede ayudar a las empresas a fomentar una cultura de aprendizaje continuo, alentándolos a reflexionar sobre sus experiencias y compartir sus aprendizajes con los demás en las áreas de trabajo, se pueden crear oportunidades para el crecimiento y la innovación, se crea un ambiente de confianza y colaboración y se mejora el desempeño de la organización.

El pensamiento reflexivo puede ayudar a las empresas a tomar decisiones más informadas y efectivas, al analizar las experiencias pasadas e identificar patrones y tendencias que les permiten anticipar futuros desafíos y oportunidades. También pueden utilizar esta información para desarrollar planes de acción efectivos y estrategias de crecimiento a largo plazo.

Una de las formas más efectivas de utilizar el aprendizaje reflexivo es a través de la evaluación de proyectos y programas después de su finalización para reflexionar sobre lo que salió bien y lo que salió mal, identificando áreas de mejora y asegurarse que los errores no vuelvan a cometerse. Otra

forma es la gestión del conocimiento, mediante la creación de espacios para compartir y examinar el conocimiento y las lecciones aprendidas.

El aprendizaje reflexivo también es la base de la innovación, la creatividad y la generación de nuevos conocimientos y capacidades en la organización, al proponer nuevas formas de hacer las cosas y desarrollar ideas para mejorar los procesos, productos y servicios que desarrolla. Las interacciones humanas durante los procesos de aprendizaje reflexivo deben estar sustentados en sólidos principios éticos y valores compartidos; las participaciones deben ser respetuosas, honestas, abiertas, claras; los integrantes de los equipos deben aceptar la crítica constructiva.

La reflexión colectiva puede ayudar a los equipos y a la organización en su conjunto a aprender y mejorar juntos. Las reuniones de equipo y las sesiones de retroalimentación son oportunidades para reflexionar sobre el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la comunicación; también ayuda a identificar los valores y la cultura de la organización y a alinearlos con los objetivos estratégicos.

La capacidad y actitud reflexiva es un elemento clave en el aprendizaje en la organización, ya que permite a las personas analizar su desempeño y mejorar su rendimiento en el futuro. Implica un proceso de autoevaluación y análisis de los resultados obtenidos, lo que puede ser un proceso individual o colectivo.

El aprendizaje reflexivo también puede ayudar a las organizaciones a identificar y resolver problemas internos, como conflictos interpersonales, temas de liderazgo o problemas de comunicación. Al reflexionar sobre estas cuestiones, los miembros de la organización pueden entender mejor las causas subyacentes y crear soluciones efectivas que promuevan un entorno de trabajo positivo y productivo.

El aprendizaje reflexivo en la organización requiere de una mirada crítica y consciente sobre la experiencia, capaz de identificar y evaluar los factores que han influido en ella, y extraer lecciones y aprendizajes factibles de aplicar en el futuro. Puede ser especialmente valioso en situaciones de cambio o crisis para desarrollar planes de acción en el proceso de adaptación a las nuevas circunstancias.

Otra forma de practicar el aprendizaje reflexivo es mediante el análisis de casos, metodología que en el ámbito de la pedagogía de la administración es bastante utilizada, consistente en estudiar casos reales de empresas o situaciones similares que hayan enfrentado los miembros de la organización, con el objetivo de identificar, analizar y solucionar problemas, obtener aprendizajes o lecciones y aplicarlas en procesos y productos futuros. También se obtiene aprendizaje reflexivo a través del análisis de informes, la discusión en grupo, la observación y la retroalimentación.

Sin pretender ser exhaustivo en la revisión de las bondades que representa el aprendizaje reflexivo en la organización, y mucho menos agotado, considero que pueden ser suficientes para el planteamiento de una serie de cuestiones para pensar con mayor profundidad su relación con la generación de nuevos conocimientos. Por ejemplo: ¿en qué medida las organizaciones hacen uso del aprendizaje reflexivo en la creación de nuevas ideas y conocimientos? Aunque la pregunta inicial podría ser: ¿en qué grado se permite pensar a los trabajadores al interior de la organización? O continúan prevaleciendo las expresiones fatales «en esta empresa los únicos que piensan son los directivos», o bien «te pago para que trabajes, no para que pienses».

Es bastante conocido que en nuestro país la generación de patentes y registros de propiedad industrial por organizaciones mexicanas es exigua en la mayoría de los campos del conocimiento, y esto es así porque

seguramente no existe una política y una cultura de generación de conocimientos, y los liderazgos que podrían vigorizar estos procesos se encuentran más atareados en obtener mayores rendimientos y la búsqueda de la participación en el mercado.

En países altamente desarrollados la generación de patentes y registros de propiedad industrial resulta ser una actividad de elevado linaje al interior de la organización, y la creación de nuevos conocimientos es sobradamente recompensada y reconocida para continuar estimulando entre el personal de toda la escala jerárquica estas iniciativas de generación de conocimientos con base en los procesos reflexivos, principalmente mediante la retroalimentación y el análisis de la experiencia.

De esta manera, el mundo parece encontrarse en una carrera de generación de conocimientos por parte de las empresas globales, las cuales no escatiman energías ni recursos para estar a la vanguardia tecnológica con todas las bondades que esta dinámica conlleva, si bien habría que repensar y reinterpretar su interpretación de las cosas, porque, a mi juicio, aún no se desarrollan las tecnologías que atiendan de verdad el trípode sustentable: económico, social y medioambiental.

En el supuesto de que la empresa fuera más allá del buzón de sugerencias, y además de la pregunta central, ¿existe un programa alusivo a la generación de conocimientos, llámese innovación, creatividad, lluvia de ideas, inteligencia organizacional, etc.?, ¿quiénes lo practican y bajo qué condiciones, en qué momento, cuando, donde, con quiénes?, ¿qué influencia tiene la reflexión en el proceso de la toma de decisiones?, ¿cuál es su relación con el conocimiento profundo, con la conciencia?, ¿es un pensamiento de mayor calidad, sentido y propósito definido?, ¿en qué medida ayuda en el desarrollo de las personas, las organizaciones y la sociedad?, ¿cuál es su impacto en la conducta de las personas y de la

sociedad?, ¿se le puede considerar como nuclear para el desarrollo de la ciencia y la tecnología?, ¿se reflexiona en términos de conocimientos, habilidades y actitudes?, ¿requiere de una axiología y deontología de mayor adelanto?, ¿se reflexiona en términos de pasado, presente y futuro?, ¿cuáles son los factores que la condicionan, favorecen o inhiben?

Contextualizando las preguntas, además de las anteriores, tenemos: ¿cómo se lleva a cabo el aprendizaje reflexivo en México?, ¿en qué medida las organizaciones mexicanas fomentan el aprendizaje y generación de conocimientos entre el personal?, ¿de qué manera las organizaciones estimulan y premian la generación de nuevos conocimientos?, ¿los trabajadores poseen conocimientos de los procesos de trabajo que los superiores desconocen?, ¿están dispuestos los trabajadores a compartir sus conocimientos?, ¿existe la confianza mutua directivo-trabajador para propiciar el intercambio de conocimientos?, ¿existe la práctica de la retroalimentación al finalizar los procesos en las organizaciones mexicanas?

Estas y muchas preguntas más pueden surgir del examen que se realiza al concepto aprendizaje reflexivo en la organización, cuyas respuestas pueden conducir a conocimientos altamente valiosos en términos de métodos, procesos, estrategias, momentos, personas, con la participación decisiva de la alta dirección.

## **Conclusiones**

Se afirma que los seres humanos en el plano biológico somos lo que comemos; de igual manera, se puede expresar de nuestra naturaleza sapiente, somos lo que pensamos, cómo pensamos y la calidad de dichos pensamientos, instancia en la cual el pensador reflexivo tiene una ventaja al dominar procesos y hábitos de pensamiento superiores con resultados de conductas mucho más eficaces en el orden personal, social y organizacional;

métodos de pensamiento que están siendo comprobados por las ciencias cognitivas desde hace al menos cuatro décadas.

La capacidad reflexiva, es importante hacer notar, puede encontrarse en las personas con independencia de su rango en la organización o en la sociedad. Es decir, una persona reflexiva puede encontrarse desarrollando oficios tradicionales o en talleres; por ejemplo, un panadero, un mecánico, un carpintero, un florista, un peluquero, una cocinera, una estilista, igual que entre los profesionistas de las diversas áreas del conocimiento; puede ser un médico, un ingeniero, un abogado, un contador público, un arquitecto, un químico, un profesor, etcétera.

Griffiths y Koukpaky (2012), en su estudio sobre la gestión del conocimiento, se refieren a él desde diversas perspectivas, tales como un recurso, como cambio de paradigma, como proceso, como objeto, como conocimiento estratégico, entre otros; de la misma manera, el aprendizaje reflexivo en la organización puede apreciarse también como un recurso, en términos de recurso humano, cognitivo, tecnológico, incluso económico; implica un cambio de paradigma, siempre y cuando se expresen en un cambio de conducta del individuo y no sea un autoengaño; como proceso, el aprendizaje reflexivo quizá sea la perspectiva que más se ha estudiado, la forma en que se genera y las etapas que implica; como objeto, cuando el aprendizaje reflexivo adquiere la calidad de conocimiento y puede trasladarse, transferirse, y tiene diversas aplicaciones en la práctica; como conocimiento estratégico, el aprendizaje reflexivo por naturaleza adquiere la categoría de estratégico, porque es superior a los aprendizajes memorístico y de razonamiento, es conocimiento del conocimiento.

Uno de los principales exponentes de la pedagogía de la reflexión es John Dewey, para quien la reflexión crítica es la vía más efectiva para llevar a cabo el proceso de aprendizaje. Según el autor, el aprendizaje reflexivo implica

una interacción continua entre la experiencia y la reflexión, y que la reflexión es esencial para transformar la experiencia en conocimiento. Donald Schön también contribuye significativamente al concepto de la pedagogía de la reflexión en la educación superior, argumentando que el aprendizaje reflexivo es esencial para la formación de profesionales capaces de adaptarse y resolver problemas complejos en su práctica.

Argyris y Schön proponen el aprendizaje en la organización de segundo ciclo o segundo bucle, uno de los modelos más reconocidos en este campo de la generación de nuevos conocimientos que permite a las personas, equipos y organizaciones estar en la vanguardia tecnológica global.

Las organizaciones líderes en sus campos industriales y tecnológicos son quienes se encuentran a la vanguardia en la generación de nuevos aprendizajes y conocimientos, así lo reconocen sus altos directivos; además, están conscientes que, si dejan de generar conocimientos a la velocidad que les caracteriza, serían superados por sus competidores, perdiendo sus posiciones de vanguardia en el plano global.

En consecuencia, el aprendizaje en la organización representa el activo más valioso y ventaja competitiva estratégica, así como el factor protagónico de mayor relevancia que debe ser considerado como un elemento de la producción tan importante como la tierra, el trabajo, el capital y la organización. Este aprendizaje, para que sea altamente productivo y haga diferencia, tiene que ser reflexivo, las personas deben utilizar su capacidad reflexiva en el plano personal, grupal y organizacional, haciendo uso de las formas y estrategias que se mencionan en este artículo con políticas y el diseño de programas que fomenten su práctica.

El pensamiento reflexivo puede ser visto como una metodología para el análisis crítico de las cosas y permitir el avance científico y tecnológico, que de hecho muchas personas lo practican, si bien de manera tácita cuando

cuestionan hasta el menor detalle de las propuestas de mejora en el ámbito organizacional y educativo.

Por otro lado, después de más de cien años de existencia de la institución educativa en México, se puede afirmar que en la escuela no enseñan a pensar, mucho menos a pensar de manera reflexiva. Los sistemas escolares enseñan contenidos de disciplinas científicas al nivel cognitivo del niño(a) o adolescente para entenderlo de manera correcta; sin embargo, los alumnos avanzan en su escolaridad, aunque el aprendizaje significativo espere mejores momentos. Es necesario recordar que Piaget ubica el inicio de la práctica reflexiva entre los siete y ocho años de edad.

Como dato adicional al párrafo anterior, de acuerdo con los sistemas de medición de organismos internacionales, el sistema educativo mexicano es uno de los más rezagados en el mundo –solo arriba de nueve años en promedio de escolaridad– y es uno de los que mayor participación del presupuesto federal tiene sin encontrar la debida correspondencia en los niveles de calidad de la educación.

Es en este contexto donde precisa de una crítica auténtica sobre el desempeño del sistema educativo mexicano, de una crítica constructiva alejada de los vaivenes políticos que tienen secuestrado al sistema educativo, y al parecer, el deterioro es cada vez más avanzado en detrimento de las nuevas generaciones de mexicanos. Se hace énfasis en la necesidad de una pedagogía de la reflexión porque es urgente que los niños(a)s y adolescentes vayan más allá del aprendizaje de memoria y razonamiento, porque son el capital humano que llegará a laborar en las organizaciones y deben hacerlo con las capacidades de generación de conocimientos que demanda el competitivo entorno organizacional.

Es probable que en México y en las organizaciones mexicanas no exista una cultura de práctica de aprendizaje reflexivo, y esto se explica porque en

nuestro sistema educativo durante la trayectoria escolar básica los niños y los adolescentes son reprimidos en sus iniciativas de participación en las aulas, salvo honrosas excepciones, las escuelas continúan procesos de enseñanza-aprendizaje centrados en el profesor y no en los alumnos, que son quienes están para aprender, y los profesores deberían enseñar a aprender-a-aprender, que significa aprendizaje para toda la vida con fundamento en el aprendizaje reflexivo.

Consideramos que la práctica del aprendizaje reflexivo tiene mayor impacto en la educación superior, de la cual se ha convertido en una parte esencial durante las últimas décadas. La reflexión es un proceso de autoevaluación crítica que permite a los estudiantes analizar y evaluar su propia experiencia de aprendizaje, así como comprender y aplicar mejor los conocimientos adquiridos en situaciones reales.

De acuerdo con estas ideas, parece que se debe trabajar en dos escenarios: primero, fortalecer la pedagogía de la reflexión en la escuela básica y reforzarla en las instituciones de educación superior en nuestro país; y, segundo, mediante procesos de reeducación al personal en las organizaciones fomentar el aprendizaje reflexivo debidamente soportado en políticas y diseño de programas con objetivos y metas claras de aprendizaje.

## Referencias

- Abbagnano, Nicolas (1994). *Historia de la filosofía* (vol. 1). Hora.
- Alvesson, Mats, y Skoldberg, Kaj (2000). *Reflexive Methodology, New Vistas for Qualitative Research*. Sage.
- Alvesson, Mats, y A. Deetz, Stanley (2006). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. En Clegg R.,

- Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord (2006). *The Sage Handbook of Organization Studies* (p. 337, 2<sup>a</sup>. ed.). Sage.
- Gutiérrez, Angelcos, Nicolás y Sembler Reyes, Camilo (2020). Reflexividad, identidad y reconocimiento en la sociología crítica contemporánea-*Andamios*, 17(44), 39-60 <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62868245003>>.
- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Audi, Robert (editor, 2004). *Diccionario Akal de filosofía*. Akal.
- Bell, Emma, y Warren, Samantha (2022). *Aprendizaje reflexivo en la organización: el papel de las emociones*.
- Boud, D., & Garrick, J. (eds., 1999). *Understanding Learning at Work*. Routledge.  
<<https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203020050/understanding-learning-work-david-boud-john-garrick>>  
<<https://doi.org/10.4324/9780203020050>>.
- Boud, D., Keogh, R. y Walker, D. (1985). *Reflexión: convertir la experiencia en aprendizaje*. Kogan Page.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI.
- Castilla Del Pino, Carlos (2004). *Reflexión, reflexionar, reflexivo*. Real Academia Espanola  
<[https://www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/castilla01.pdf](https://www.infoamerica.org/teoria_articulos/castilla01.pdf)>.

- Clegg, Stewart y Cynthia Hardy (2006). Representation and Reflexivity. En: Clegg R., Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord. *The Sage Handbook of Organization Studies*. Sage.
- Dewey, John (1998). Cómo pensamos. *Nueva exposición de la relación entre el pensamiento reflexivo y proceso educativo*. Paidós.
- Ferrater Mora, José (1964). *Diccionario de filosofía* (Tomo II, 5.<sup>a</sup> ed.). Editorial Sudamericana.
- Frawley, William (1999). *Vygotsky y la ciencia cognitiva*. Paidós Ibérica, Paidós.
- Griffiths, David, y Koukpaki, Serge (2012). Are We Stuck With Knowledge Management? A Case for Strategic Knowledge Resource Development: En Mehdi Khosrow-Pour. *Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (vol. I). Information Resources Management Association USA.
- Hume, David (1988). *Investigación sobre el conocimiento humano*. Alianza.
- Kant, Inmanuel (2005). Crítica de la razón pura. Taurus.  
<[https://enriquedussel.com/txt/Textos\\_200\\_Obras/Aime\\_zapatistas/C\\_Razon\\_pura-Immanuel\\_Kant.pdf](https://enriquedussel.com/txt/Textos_200_Obras/Aime_zapatistas/C_Razon_pura-Immanuel_Kant.pdf)>.
- Kolb, David (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*.  
<<http://www.learningfromexperience.com/images/uploads/process-of-experiential-learning.pdf>>! (31.05.2006).
- Leibniz G., W. (1983). *Nuevos ensayos sobre el entendimiento humano*. Editorial Nacional.
- Locke, John (1999). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. Fondo de Cultura Económica.
- Moguel L., Manuel (2003). *El aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*.

- Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa.
- Moon, J. (1999). *Reflection in Learning and Professional Development: Theory and Practice*. Kogan Page.
- Piaget, Jean (1991). *Seis estudios de psicología*. Labor.
- Pratt, M. G. & Rockmann, K. W. (2021). Aprendizaje reflexivo en la organización: el papel de la identidad organizacional. *Academy of Management Review*, 46(2).
- Schön, D. A. (1983). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales en acción*. Libros Básicos.
- Schön, D. A. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Smith, Adam (1997). *La teoría de los sentimientos morales*. Alianza.
- Reed, Michael (2006). Teorización organizacional: un terreno históricamente cuestionado. En Clegg R., Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence y Walter R. Nord. *The Sage Handbook of Organization Studies*. Sage.
- Ruffinelli, Andrea (2017). Formación de docentes reflexivos: un enfoque en construcción y disputa. *Educ. Pesqui., São Paulo*, 1, vol. 43, jan./mar., 97-111. Universidad Alberto Hurtado.  
[<http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201701158626>](http://dx.doi.org/10.1590/S1517-9702201701158626).
- Vernaux, Roger (1985). *Epistemología general o crítica del conocimiento*. Herder.
- Vince y Reynolds (2009). *Reflection, Reflective Practice the Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*.  
[<https://www.researchgate.net/publication/292696728\\_Reflection\\_reflective\\_practice\\_and\\_organizing\\_reflection>](https://www.researchgate.net/publication/292696728_Reflection_reflective_practice_and_organizing_reflection).

Yeung, Arthur K., Ulrich, David O., Nason, Stephen W., y Von Glinow, Mary Ann (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Oxford University Press.

---

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración C-I, Universidad Autónoma de Chiapas. ORCID: 0000-0003-3650-5038, e-mail: <[manuel.moguel@unach.mx](mailto:manuel.moguel@unach.mx)>.