

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA INNOVACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Organizational learning and its influence on innovation in the organization

MARIBEL GÓMEZ RODRÍGUEZ

Recibido: 24 de marzo de 2015. Aceptado: 27 de mayo de 2015

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer la relación que existe entre el aprendizaje organizacional y la innovación, y cómo la adopción de ciertas condiciones como la cultura de aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte gerencial, promueven el aprendizaje organizacional facultando así a los individuos de la organización para generar innovación. Los hallazgos de este trabajo orientan a profesionales sobre dónde enfocar los esfuerzos para promover la adquisición y la generación de conocimiento organizacional que promueva la innovación y aporta al trabajo investigativo ampliando la evidencia empírica sobre este campo de relevancia en la organización.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, innovación.

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand the relationship between organizational learning and innovation, and the adoption of certain conditions such as the culture of learning, training, strategic clarity and organizational support, promote organizational learning and empowering individuals in the organization to generate innovation. The findings of this study aimed at professionals about where to focus their efforts to promote the acquisition and generation of organizational knowledge that promotes innovation and research work contributes to expanding the empirical evidence on this field of organizational relevance.

Key words: organizational learning, innovation.

I. INTRODUCCIÓN

En el contexto globalizado en el que se desenvuelven las organizaciones hoy en día, es necesario ser competitivo y para poder serlo se requiere de la capacidad de innovar, es decir, movilizar los recursos del conocimiento para poder hacer frente a los cambios constantes que se presenten [1], pero para que esto suceda se debe tener conciencia de los conocimientos previos y ser capaz de modificar o adquirir nuevos

conocimientos lo que se denomina aprendizaje organizacional [2].

De acuerdo a Pineda [3] la ciencia, la tecnología y la investigación es una condición que debe darse para que exista la competitividad y debe considerarse desde un contexto sistémico como generador de valor, ya que trae beneficios sociales, y no solamente económicos y financieros, para promover la innovación se deben tener en cuenta tres objetivos principales desde la política

* Ingeniera Industrial, estudiante de maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas, Docente de la Facultad de Ingeniería de la Corporación Universitaria Republicana. Correo electrónico: Margori_19@hotmail.com

pública, promover un entorno favorable que conduzca a la innovación y que permita la asimilación de la tecnología por parte de la sociedad, estimular la creación de un espacio abierto para la difusión de la tecnología y del conocimiento y suministrar la tecnología apropiada para la sociedad del conocimiento. Por otro lado las organizaciones deben ser conscientes de la necesidad de, reforzar la capacidad del país de:

- Integrar las actividades de I+D e innovación en su desarrollo económico.
- Mejorar los procesos de aprendizaje, para que las empresas puedan volverse más innovadoras.
- Ayudar a las empresas e instituciones para responder a los problemas de adaptación a las nuevas formas de organización del trabajo.
- Asegurar una mejor coordinación de las políticas sectoriales nacionales, para ayudar al desarrollo de las regiones.

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación se centrará en profundizar en el aprendizaje organizacional, para así vislumbrar cómo mejorar los procesos de aprendizaje que permiten que las empresas puedan volverse más innovadoras como lo señala Pineda [3], y cuya importancia destacan Garzón y Fischer [4] al afirmar que el profundizar en el aprendizaje organizacional tiene sentido por los siguientes motivos:

- La tendencia actual que más fuerza está cambiando a las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento.
- El conocimiento, encarnado en las personas, es decisivo para el desarrollo económico y la productividad.
- El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de las organizaciones.
- El capital humano ha adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otra, pues el conocimiento de las personas hace la diferencia.

II. MARCO TEÓRICO

A. Aprendizaje organizacional y su estrecha relación con la gestión del conocimiento

El aprendizaje organizacional según Castañeda y Fernández (citado en Castañeda) [5] es un proceso basado en el aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, según sea su nivel de desarrollo (Castañeda y Fernández, también definida por Garzón y Fischer [4], como la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad, Con base en los aportes de: Choo en 1999, Gore en 1998, Argyris en 1999, Muñoz-Seca et al. en 2003, Nonaka et al. en 1999, Rugles en 1999, Fuir en 2002, Kleiner en 2003, Norman et al. en 2002, Pelufo et al. en 2004, Wagner en 2002, Méndez en 2004 y Garzón en 2007.

De acuerdo con Easterby-Smith y Lyles [6] el aprendizaje organizacional es la creación o apropiación del conocimiento, mientras que lo que caracteriza la gestión del conocimiento es como se administra el conocimiento de la organización existente, soportado en la definición de gestión del conocimiento que la caracteriza como «la gestión de actividades y de procesos para aumentar el Conocimiento, para aumentar la competitividad a través de un mejor uso y la creación basados en conocimientos individuales y colectivos» expuesta por el comité europeo para la estandarización- CEN [7], lo que permite corroborar lo dicho por Alavi y Denford en el 2011, (citado por Castañeda [5]) quienes afirman que el aprendizaje organizacional es uno de los procesos de la gestión del conocimiento.

Según apunta Garzón y Fischer [4] la importancia del conocimiento es relevante dado que este otorga la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar infor-

maciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier lugar a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados y, finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores.

B. Niveles del aprendizaje organizacional

Es importante señalar que el aprendizaje organizacional se puede dar de forma individual, de equipo, organizacional e interorganizacional según Crossan, Lane y White en 1999; Milia y Birdi, 2010 citados por Castañeda [5] y Argyris en 1982; Alcover en 2000; Hinsz, Tindale, y Vollrath en 1997; Levitt y March en 1988; citados por Alcover y Gil [8], y que tiene lugar a través de diferentes procesos, intercambio de información, procesos interpretativos individuales y de comunicación interpersonal y codificación de rutinas en las organizaciones según Huber en 1991, Argyris y Schön en 1978, Daft y Weick en 1984, Weick en 1969, 1991, 2002; Cyert y March en 1963, Levitt y March en 1988, citados por Alcover y Gil [8].

Moguel [9] rescata la afirmación de diferentes investigadores que señalan a las personas como los agentes de aprendizaje y son quienes adquieren los conocimientos, habilidades y actitudes para modificar su conducta. Posición similar a la argumentada por Simón en 1969, citado por Alcover y Gil [8], quien señala que el aprendizaje es un proceso que tiene lugar de forma exclusiva en el individuo, considerando así que el aprendizaje organizacional se da a través de sus miembros o la integración de conocimientos resultantes de la incorporación de nuevos miembros, llevando a Encinas [10] a expresar que no se reconoce la organización como ente que pueda aprender.

Por otro lado, Martínez afirma que el aprendizaje es un fenómeno colectivo [2], el aprendizaje de los individuos y el que se experimenta en el ámbito colectivo en el nicho de las empresas son fenómenos diferentes pero indisolublemente unidos. De hecho, son los individuos quienes aprenden pero el aprendizaje organizativo no puede definirse simplemente como la suma de los apren-

dizajes individuales. La organización debe propiciar mecanismos que activen la dimensión colectiva del conocimiento, que influyan en la manera en que se diseñan los puestos y los procesos de trabajo, generando una red de relaciones adecuada para la generación y difusión del conocimiento por toda la organización.

A esto se suma el proceso cíclico de aprendizaje organizacional March y Olsen en 1975 citados por Alcover y Gil [8], que propone partir de las creencias y acciones individuales, continuando por las respuestas organizacionales y ambientales, repercutiendo así en las creencias de los sujetos a la hora de analizar el aprendizaje individual, Kim, citado por Martínez [2], distingue entre lo que se aprende - know how - y la comprensión y uso que se hace de este conocimiento - know what -. Estos dos niveles quedan definidos en los términos aprendizaje operacional y conceptual que se definen a continuación [2].

- El aprendizaje operacional es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas. Esto es, las rutinas y el aprendizaje operacional se influyen mutuamente.
- El aprendizaje conceptual incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. Por tanto, el modelo de aprendizaje individual está compuesto por un ciclo de aprendizaje conceptual y organizacional el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona.

C. Alcances del aprendizaje organizacional

Maier, Prangey & Rosentiel señalan las implicaciones que tienen las teorías y conceptos del aprendizaje individual para el aprendizaje organizacional [11], apuntando que el aprendizaje no siempre es intencional, los individuos aprenden de los modelos, el conocimiento previo siempre es importante y a veces resulta arriesgado, el aprendizaje es resultado de realizar inferencias causales, y el aprendizaje es una conducta motiva-

da. No obstante, se establecen notables diferencias entre aprendizaje individual y organizacional, ya que los procesos de aprendizaje pueden ser diferentes en los distintos niveles. Por otro lado, el aprendizaje organizacional depende de la capacidad de los individuos para desaprender los conocimientos previos que permitan aprender los nuevos. [11] [4].

Es así como el reto para el aprendizaje organizacional expresado por Revilla, es conseguir una transferencia efectiva del conocimiento individual hasta su seno. Los nuevos conocimientos deben comunicarse a todos los miembros de la organización y deben ser compartidos e integrados en las rutinas organizativas.

Martínez sugiere a esta problemática originada como consecuencia de los procesos de generación, acumulación e integración del conocimiento en las empresas, unas políticas y directrices para la gestión del conocimiento que sintetiza en[2]:

- Actividades destinadas a la formación de los individuos para la adquisición de nuevos conocimientos.
- Creación de grupos y su capacitación en habilidades grupales.
- Implantación de mecanismos que abarquen la totalidad de la información (interna y externa) y lleguen a todos los miembros de la organización de una forma rápida y precisa.
- Compromiso expreso de la dirección en la institucionalización del conocimiento en rutinas organizativas.
- La socialización en una cultura y valores comunes que fomente el generar y compartir conocimientos, es decir, que proporcione a sus miembros las actitudes necesarias para querer y poder aprender.

D. Aprendizaje organizacional e innovación.

Como se manifestó previamente el aprendizaje organizacional es un proceso dentro de la gestión del conocimiento, y esta se materializa en condiciones tanto internas como externas se-

gún Acosta en 2003 quien recoge los conceptos de Coopey en 1995; DeLong en 1997; De Long & Fahey en 2000; Peña en 2002; Acosta en 2010 (citados por Acosta [12], para explicar las condiciones internas son aquellas que favorecen los comportamientos que mejoran la consecución de los objetivos de la empresa, cuya administración gestiona que el conocimiento y los procesos relacionados se conviertan en una fuente de capacidad de innovación para la organización como lo son: el propósito estratégico, la estructura flexible, las tecnologías de la información y la comunicación y el ambiente interno. Por otro lado Porte en 1980; Furman et ál. en 2002; Johnson et ál. en 2006; Teece en 2009, [12] las condiciones externas asociadas al entorno competitivo, responden al dinamismo, complejidad y rivalidad de la empresa y su entorno ejerciendo un efecto regulador sobre la capacidad de innovación y los resultados empresariales.

La capacidad de innovación es definida por Kogut y Zander como la capacidad para movilizar los conocimientos de sus empleados y combinarlos para crear nuevos conocimientos que se reflejen en productos o procesos de innovación [1]. Mientras que Un la relaciona con la capacidad dinámica que establece la interacción entre el conocimiento interno de la empresa y las exigencias del mercado externo [13] [14] la encadena con el conocimiento de la organización y otras competencias que son necesarias para mejorar los productos y procesos actuales y el desarrollo de nuevos productos. De manera general la define Lall como las habilidades y conocimientos necesarios con eficacia para absorber, dominar y mejorar las tecnologías existentes, productos y crear uno nuevo [15].

Integrando lo anterior al énfasis de esta revisión donde se busca reunir las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional, para así influir en la innovación presente en la empresa, se deduce que el aprendizaje organizacional como herramienta para afrontar de manera ágil los cambios del entorno y como un proceso de la gestión del conocimiento, permite generar soluciones innovadoras para el entorno continuamente cambiante de las organizaciones, engranando así un aporte que contribuya en la visión de Pineda de las organizaciones para su incursión en la sociedad de la economía del conocimiento [3].

E. Condiciones que promueven el aprendizaje organizacional

De acuerdo a la investigación realizada por Castañeda [5] y Conde et al [16] coinciden en que condiciones para el aprendizaje organizacional más relevantes son el rol de la cultura del aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional como condiciones que favorecen el aprendizaje en las organizaciones:

• *Cultura del aprendizaje organizacional*

La cultura organizacional ha sido ampliamente discutida en la literatura como lo muestra Cújar, A. Ramos, C, Hernández, H. y López, J, quienes a partir de su investigación concluyen que existe un consenso entre los investigadores Martin y Siehl en 1983; Schein en 1983; Wilkins, en 1983; Barney en 1986; Hofstede, et al. en 1990; O'Reilly et al. en 1991; Denison en 1996; y Martin 2002 para describir la cultura organizacional como, el conjunto de los significados compartidos, creencias y entendimientos pertenecientes a una colectividad [17]. Esto aunado al aporte de McDermott y O'Dell quienes la caracterizan como la conexión entre compartir conocimiento y la solución de problemas prácticos de una entidad [18].

Entrelazando la cultura de aprendizaje con la cultura para el aprendizaje organizacional se interpreta como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros [4].

La cultura para el aprendizaje organizacional, se caracteriza en que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual [4].

La cultura es el diálogo, el eje articulador, el cual requiere de una ideología que capte auténticamente lo que creen los integrantes de la organización. Requiere de una gran capacidad de adaptación; las prácticas cotidianas deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos a través de símbolos,

estimulando actitudes innovadoras, generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje [4].

De los anteriores conceptos y dado el enfoque de esta revisión se puede argumentar que la cultura organizacional facilita que los individuos exterioricen y compartan el conocimiento, promoviendo así el aprendizaje organizacional, tal como lo menciona Soria en 2008 citada por Cújar que sostiene que la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa [17], ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilitando así, la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.

• *Formación*

La formación se relaciona con la adquisición y renovación del conocimiento, ya que, si la organización no tiene el conocimiento específico que necesita para desarrollar sus funciones deberá, o bien conseguirlo a partir de investigación y desarrollo, o recurrir a él externamente para traerlo a la organización, lo cual, a su vez, llevará a la modificación de aspectos estructurales y de conducta [16].

Castañeda refiere los aportes de Baharimyan Gramberg en 2005 [5]; Pineda, Yahya y Goh, quienes declaran que la formación es un proceso que facilita que los trabajadores aprendan, y en tanto sus aprendizajes estén alineados con el conocimiento clave para lograr objetivos organizacionales, entonces la organización aprende [3].

• *Claridad estratégica*

La claridad estratégica descrita por ejecutar Lado y Wilson en 1994, citado por Conde et al, hace referencia a la capacidad directiva para formular una estrategia competitiva, articularla con la estructura y la cultura de la organización, comunicarla a todos los miembros de la empresa y crear las condiciones para que se pueda ejecutar [16].

Castañeda recoge los aportes realizados por Snyman y Kruger en 2004; Zack en 2005) y sintetiza la claridad estratégica como, el conocimiento de los trabajadores sobre la misión, visión, objeti-

vos y estrategia organizacional, lo que implica que si los individuos saben qué conocimiento contribuye al logro de los objetivos institucionales, éstos pueden contribuir en la generación de nuevo conocimiento, desencadenando así el aprendizaje organizacional [5] [19] [20].

• Soporte organizacional

Es la disponibilidad de recursos físicos y tecnológicos para compartir conocimiento, por ejemplo, computadores, tecnologías de información y comunicación, software e infraestructura, se deduce que el soporte organizacional influye directamente sobre la facilidad de aprender de la organización dado que es un facilitador para la transmisión y difusión de los conocimientos adquiridos [5].

III. CONCLUSIONES

Las empresas pueden mejorar su capacidad de generar soluciones innovadoras a los retos actuales si facilitan las condiciones que promueven el aprendizaje dentro de la organización, donde la cultura aporta un entorno amigable a la generación de sugerencias, la formación faculta al individuo y a la colectividad a proponer soluciones a problemas reales con sustento en el aprendizaje conceptual y operacional, la claridad estratégica focaliza al individuo en los objetivos que se quieren lograr marcando un punto de llegada y el soporte organizacional otorga los medios requeridos por las personas para documentar, difundir, debatir sus aportes, en otras palabras, gestionar el conocimiento.

El aprendizaje organizacional es una herramienta para afrontar de manera ágil los cambios del entorno y como un proceso de la gestión del conocimiento, permite que los integrantes de la organización ya sea individual o colectivamente, generen soluciones innovadoras para el entorno continuamente cambiante de la actualidad.

Se aprecia que la capacidad de innovar de una organización depende de la capacidad de la misma para aprender en un entorno cambiante, para así actualizarse y evolucionar con el medio permitiendo ofrecer soluciones y productos innovadores en su entorno.

REFERENCIAS

- [1] B. Kogut and U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and there application of technology*, vol. 3. Organization Science, 1992.
- [2] N. Martínez, *Gestión del conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo*, vol. 13. Intangible capital, 2006.
- [3] L. Pineda, *Colombia frente a la economía de conocimiento, ¿un callejón sin salida?.*, Estudios gerenciales., vol. 29. 2013.
- [4] M. Garzón and A. Fischer, *El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia*. Pensamiento y gestión, 2009.
- [5] D. Castañeda, *Condiciones para el aprendizaje organizacional*, vol. 6. Estudios gerenciales, 2015.
- [6] M. Easterby-Smith and M. Lyles, *The evolving field of organizational learning and knowledge management*. Chichester: Wiley: M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.), 2011.
- [7] CEN WORKSHOP AGREEMENT (CWA 14924-1). «European guide to good practice in knowledge Management- Part 1: Knowledge Management e Framework.» 2004.
- [8] C.Alcover and F. Gil, «Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal,» *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 18, no. 2-3, pp. 259-301, 2002.
- [9] M. Moguel, «Aprendizaje Organizacional: Naturaleza, Evolución y Perspectivas. Estudio de Caso en Cuatro Organizaciones en México,» tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana, México, 2003.
- [10] F. Encinas, *Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México*. Estudios gerenciales, 2014.
- [11] G. Maier, Ch. Prange, and L. Rosentiel, *Psychological perspectives of organizational learning*, Oxford: Oxford University Press. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), 2001.
- [12] J. Acosta and A. Fischer, «Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo,» *Revista científica pensamiento y gestión*, vol. 35, pp. 25-63, 2013.
- [13] C.A. Un, «Innovative capability development in US and Japanese firms,» *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 2002.
- [14] H. Romijn and M. Albaladejo, *Determinants of innovation capability in small electronics and software*

- firms in southeast England.*, vol. 7. Research Policy, 2002.
- [15] S. Lall, *Technological capabilities and industrialization.*, vol. 20. World Development, 1992.
- [16] Y. Conde, Z. Correa, and C. Delgado, «Condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública.» *Revista ciencias estratégicas*, vol. 22, no. 31, pp. 121-137, 2014.
- [17] A. Cújar, C. Ramos, H. Hernández, and J. López, *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios gerenciales, 2013.
- [18] R. McDermott and C. O'Dell, «Overcoming cultural barriers to knowledge sharing,» *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, no. 1, pp. 76-85, 2001.
- [19] M. Zack, «The strategic advantage of knowledge and learning. International,» *Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol. 2, no. 1, pp. 1-20, 2005.
- [20] R. Snyman and C. Kruger, «The interdependency between strategic management and strategic knowledge management,» *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, no. 1, pp. 5-19, 2004.

