

Interrelación entre la organización y el entorno desde la perspectiva del aprendizaje organizacional

Noé Chávez Hernández
Subdirección de Posgrado
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco
Coacalco de Berriozábal, Estado de México; México
nocahe@gmail.com

Abstract— The aim of this article was to present a reflection on the interrelationship between an organization and its environment, from a perspective of organizational learning practices; they engaged to innovation and competitiveness as key to generating value to changes required by the environment elements. By theoretical analysis, the indicated topics were addressed, and then reflected on their interrelationship, were involved: the characteristics of organizational learning, context, innovation, the pursuit of a feedback between organization and environment, and its contribution to competitiveness. With this reflection, it was identified that the learning culture, plus a climate conducive to learning and knowledge management, are elements that develop each other as a result of this relationship.

Keyword— *organizational learning, innovation, competitiveness, environment.*

Resumen— El propósito de este artículo fue presentar una reflexión sobre la interrelación entre una organización y su entorno, desde una perspectiva de las prácticas de aprendizaje organizacional; se involucraron a la innovación y competitividad como elementos clave para generar valor ante los cambios que exige el entorno. Mediante un análisis teórico, se abordaron las temáticas indicadas, y posteriormente se reflexionó sobre su interrelación, se implicaron: las características del aprendizaje organizacional, contexto, innovación, el ejercicio de una retroalimentación entre organización y entorno, así como su contribución a la competitividad. Con esta reflexión, se identificó que la cultura de aprendizaje, más un clima que propicie el aprendizaje y la gestión del conocimiento, son elementos que se desarrollan mutuamente como resultado de esta interrelación.

Palabras claves— *aprendizaje organizacional, innovación, competitividad, entorno.*

I. INTRODUCCIÓN

Para tener un buen desenvolvimiento en el entorno¹, las organizaciones competitivas, gestionan acciones estratégicas innovadoras, con las que obtienen resultados favorables. Una de esas acciones corresponde al aprendizaje organizacional, que es una actividad que contribuye al desarrollo de capacidades y potencialidades a nivel: individual, grupal y organizacional, para saber: responder, adaptarse, e interactuar con las exigencias que el entorno requiere de cada uno de los miembros que la integran (Robbins y Coulter, 2010).

Seaden, Guolla, Doutriaux & Nash (2003) establecen que las actividades de aprendizaje organizacional se fortalecen cuando implementan conjuntamente, procesos y enfoques administrativos

¹ Mintzberg (1988) explica que el entorno refiere a todo lo que no es de la empresa, es decir, a aquellos factores ambientales externos e internos de una organización que tienen un grado de influencia en el desarrollo de las actividades de la misma. Estos factores deben ser analizados con la intención adaptarse a los cambios generados por ellos. En este trabajo, al referirse al entorno, se contemplan los aspectos que lo integran interna y cercanamente: proveedores, productos sustitutos, compradores, empresas de reciente ingreso, empresas rivales; además de las fuerzas externas: globales, sociales, factores tecnológicos, factores políticos, ambiente natural, aspectos demográficos y condiciones económicas (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012).

que coadyuven a la efectividad de saber compartir conocimientos y experiencias, para enfrentar los cambios existentes.

De esta manera, el desempeño de los miembros de una organización se beneficia desde el momento en que poseen la facilidad de aprender y compartir conocimientos, además de trabajar en conjunto para saber interpretar los cambios del entorno, y ejecutar las decisiones convenientes que resuelvan cualquier situación que se presente, en otro sentido, tener las habilidades pertinentes para ejercer sus actividades de manera óptima y generar valor (Reinel, 2005), mediante las competencias aplicadas en la consecución de objetivos.

Por tal motivo, Kinicki y Kreitner (2003) citan a Susan Fischer y Margaret White para describir que el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión colectiva entre los miembros de una empresa, quienes recopilan información de su ambiente interno y externo, la interpretan, dan sentido y comparten entre sí, para motivar acciones que les producen cambios duraderos en el comportamiento y gestión de la organización.

Gracias a los desarrollos tecnológicos o la aplicación de otros conocimientos adquiridos por la organización, conduce a la labor de innovación (Sánchez, 2008), con lo cual se robustece su capacidad competitiva.

De esta manera, se concibe que la competitividad de una organización se demuestra con el hecho de desarrollar capacidades que permitan un desempeño empresarial superior, otorgando un cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor (Morales y Pech, 2000), además de desarrollar capacidades de innovación y conocimiento en sus miembros que la componen (Solleiro y Castañón, 2005).

Analizar los elementos que se ven involucrados en estas temáticas, permite establecer una mejor visión de su interacción, además de reflexionar acerca de la utilidad y consecuencias de contemplar su desarrollo como parte de las estrategias internas de una organización competitiva.

De ahí que es importante contemplar al aprendizaje organizacional, innovación y competitividad, como factores esenciales, que interactúan en las actividades diarias de los individuos que participan en un intercambio de información que enriquece el conocimiento y forma de responder a los cambios y retos del entorno.

Es por ello, que realizar una reflexión de esta información, permitirá contribuir y complementar aquellos conocimientos requeridos para ejecutar una mejor gestión dentro de una organización.

Para tal propósito, este trabajo, presenta una reflexión que describe los componentes de estas temáticas, cabe hacer mención que, estas ideas se originaron en la realización de un proyecto de investigación que desarrolló el autor, respecto a las prácticas de aprendizaje organizacional en organizaciones que aprenden, a fin de diseñar un modelo de aplicación en empresas emergentes.

Con la intención de compartir estos conocimientos, el artículo se divide en dos apartados:

La primera parte (*Aprendizaje organizacional*), se hace una recopilación teórica narrativa en el que se presentan algunas particularidades del tema, además de presentar sus aspectos que lo caracterizan, modelos básicos de creación de conocimiento, y las necesidades por las que se requiere implementar las actividades de aprendizaje organizacional para ser un factor de competitividad.

La segunda parte (*Innovación, competitividad y aprendizaje organizacional*), expone en tres secciones cómo se relacionan estas temáticas dentro de un sistema y cultura de innovación, con las que

contribuyen a la competitividad de una organización y su vinculación con el aprendizaje y gestión del conocimiento en ella.

La tercera parte (*Reflexiones*) presenta una aportación, según la visión del autor, en el que se esquematiza y narra cómo interrelaciona la organización con el entorno, e innovación, desde una óptica de las prácticas del aprendizaje y gestión del conocimiento. En esta reflexión, se sustenta en seis temáticas: aprendizaje organizacional, el contexto del aprendizaje organizacional, la innovación y las estrategias asumidas por la organización, la retroalimentación entre la organización y el entorno, el valor agregado que contribuye a la competitividad, y sus resultados de desarrollo.

La intención de este trabajo reflexivo, primeramente, es compartir otra visión en cuanto a la interrelación de estas temáticas con la idea de esquematizar su aplicación, y ser considerada como parte de los elementos del modelo de aprendizaje organizacional que se diseña en el proyecto original de investigación que realizó el autor. Además de aportar una visión, para la empresa que necesite desarrollar sus capacidades de adaptación y aprendizaje, a fin de responder competitivamente a un entorno cambiante y complejo.

II. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El entorno cambiante provoca inestabilidad en el comportamiento de la organización, el mercado y la competencia. Ante esta situación, se requieren estrategias que permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Ahumada (2002) indica que el aprendizaje organizacional es una fuente que suministra la sustentabilidad de una ventaja competitiva por centrarse en el desarrollo de conocimientos y competencias necesarias para adaptarse en el medio.

El aprendizaje organizacional se convirtió en un tema de análisis por teóricos e investigadores desde el momento en que se detectó la obtención de ventajas competitivas sostenibles en organizaciones con un intenso desarrollo de sus conocimientos y actividades de aprendizaje con las cuales superan a sus competidores (Nonaka, 1994).

Garzón y Fischer (2010) destacan el argumento de Mary Parker Follet en relación a que las personas tienen la capacidad de coordinar, ordenar y sistematizar el conocimiento para contribuir al funcionamiento adecuado de la organización. En 1965 Miller y Cangelotti, en el marco de la Teoría de Contingencias, acuñaron el término *aprendizaje organizacional* al proponer un modelo conceptual entre la adaptación y el aprendizaje, con esta contribución, destacaron la capacidad de sobrevivencia de las empresas frente las exigencias del entorno a través del tiempo.

Fiol y Lyles (1985) determinaron una taxonomía para el análisis y estudio del Aprendizaje Organizacional, en la cual se identifican tres aspectos:

- Importancia de la concordancia ambiental para la sobrevivencia y crecimiento de la organización.
- Diferenciación del aprendizaje individual y organizacional ya que las personas actúan y aprenden en el marco de la organización y crean formas organizacionales que posibilitan el aprendizaje y transformación de la empresa.
- Factores contextuales en el proceso de aprendizaje, en el cual se consideran: la cultura con una orientación cognitiva de ciclos del aprendizaje y capacitación; el diseño e implementación de estrategias para impulsar la adquisición del conocimiento organizacional; la estructura que ejerce un grado de influencia sobre la capacidad e intensidad de aprender; la

necesidad de comprender el ambiente interno y externo para ajustar su capacidad de aprendizaje.

De acuerdo a Garzón y Fischer (2008) desde 1997 se generaron publicaciones en relación al aprendizaje organizacional destacando la relación de las siguientes características: desempeño competitivo en las organizaciones, cultura organizacional, liderazgo, decisiones y conflicto, el aprendizaje organizacional, individual, y grupal, así también la memoria organizacional.

En el contexto competitivo del entorno empresarial, -para lograr el posicionamiento del mercado-, las organizaciones estudiaron la efectividad de las actividades para: desarrollar productos, resolver problemas de calidad y satisfacer necesidades de consumidores. Como resultado, se obtuvieron procesos para la mejora continua, provocados por: experiencias, conocimientos y relaciones interpersonales de los miembros. También buscaron la manera de gestionar y compartir el conocimiento y experiencias a nivel individual, grupal y organizacional para hacerse más competitiva (Garzón y Fischer, 2010).

Por tales estudios, surgieron dos modelos que explican la creación de conocimiento organizacional:

1) *El modelo empirista u oriental.*

Nonaka y Takeuchi (1995) explicaron que el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizacional, a través de la interrelación grupal. La esencia es cambiar del conocimiento tácito o implícito (informal, personal, difícil de expresar y compartir sistemáticamente con otras personas), al conocimiento explícito (articulado, codificado, almacenado y fácil de transmitir). Los autores mencionaron cuatro formas de hacer la transición:

- Compartir experiencias y habilidades técnicas entre los individuos (*socialización*).
- A través de analogías, metáforas, conceptos, hipótesis o modelos, con los cuales se facilita pasar del conocimiento implícito al explícito (*exteriorización*).
- Generar nuevos conocimientos mediante la reconfiguración de la información creada en los intercambios del conocimiento explícito (*combinación*).
- Aprender los intercambios de conocimientos transmitidos y hacerlos propios (*interiorización*).

2) *El modelo racionalista u occidental.*

Uno de los precursores de la teoría del aprendizaje organizacional (Senge, 1990) estableció que una organización inteligente será quien reconozca e identifique obstáculos para aprender, y diseñe estrategias bajo cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Estas disciplinas se desarrollan a través del tiempo, además de la energía invertida en la práctica, mediante principios e ideas que las rigen y dominan.

El conocimiento surge de la conectividad del sistema (pensamiento sistémico) con la conectividad personal (dominio personal), el cual se refuerza con la formación de un propósito común (visión compartida) y alineación de sus miembros (aprendizaje en equipo) quienes han configurado modelos mentales de aprendizaje.

Drucker (1992) estableció que el conocimiento especializado integrado a una tarea es un recurso primordial para los individuos y los factores de la producción. Denominó a las organizaciones como *sociedad del conocimiento* debido a la integración de conocimientos especializados a una tarea común, donde individuo y organización asumen responsabilidades mutuas y surgen necesidades de autonomía

organizacional para tomar decisiones oportunas en relación al desempeño, el mercado, la tecnología y el medio ambiente.

Dogson (1993) argumentó que el aprendizaje organizacional se relaciona con el campo de la administración al considerar a la innovación y estrategias como parte del cambio organizacional. Actualmente, desde este enfoque administrativo, el aprendizaje influye además de las dos anteriores, en la productividad y toma de decisiones (Garzón y Fischer, 2008), dentro de un entorno complejo y diverso.

Drucker (1985) fundamentó que la innovación se origina con cuatro áreas de oportunidad dentro de una organización y tres fuera de ella, de estas últimas consideró al nuevo conocimiento (científico, técnico o social) como una fuente sobresaliente. Argumentó que las innovaciones basadas en conocimiento se desarrollan con el tiempo y contemplan escenarios de: fracaso, predicción, atracción y desafío, durante ese lapso se consolida una tecnología utilizable misma que se representa en el mercado a través de productos, procesos o servicios. Por tal motivo, la empresa debe estar organizada para aprender a innovar sistemáticamente.

Los razonamientos de Fiol y Lyles (1985) establecieron que una organización logra sus objetivos si hay afinidad con su medio ambiente porque se obtienen nuevas capacidades con las que se incrementa el manejo y comprensión de los procesos de competencia e innovación.

De esta manera, la generación de conocimiento promueve la innovación y crecimiento de las organizaciones que transforman ideas en nuevos usos de los recursos, procesos, productos y servicios, así también en una adecuada organización interna de la empresa. (Helfat y Raubitscheck, 2000).

A. *¿Por qué atender el aprendizaje organizacional?*

Frente los cambios del entorno, las organizaciones necesitan implementar modificaciones en sus acciones de dirección; considerar la gestión del conocimiento y permitir una cultura de aprendizaje, favorecerá la consolidación de la empresa y de cada individuo que la integra. El eje de toda esta labor recae en los niveles estratégicos de la misma organización (León, Tejada, y Yataco, 2003), quienes tendrán la responsabilidad de crear un clima favorable que facilite: encauzar el aprendizaje organizativo en su personal, compartir vivencias y conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que coadyuven a la mejora de desempeño, así como, la interacción con los compañeros de trabajo con los cuales se logrará un aprendizaje conjunto (Senge, 1990).

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de una empresa. Este aprendizaje es enriquecido cuando los individuos y la misma organización interactúan mutuamente con la finalidad de desarrollar capacidades y talentos entre los miembros, además de tener una visión compartida basada en entendimientos personales como resultado de una permanente comunicación.

Por tal razón, el aprendizaje organizacional es una herramienta útil (Delgado, Lara, y Vázquez, 2010) para gestionar el conocimiento de la empresa y compartir experiencias entre sus miembros, de esta manera se contribuye a que la organización sea confiable y eficiente.

Por otra parte, Schein (1992) afirma que el aprendizaje organizacional se caracteriza por ser:

- a) Adaptativo, cuando se necesita la formación de conocimientos para adaptar la organización al ambiente cambiante.
- b) Transformacional, cuando proactivamente se crean nuevos conocimientos con la finalidad de originar tecnologías, modelos y procesos a implementar en el medio.

Así que, considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional resulta de varios impulsos que actualmente se ven inmersos en el entorno, Garzón y Fisher (2010) resaltan los siguientes:

- La fuerza del cambio organizacional, que se determina por la creación y valoración del conocimiento.
- El conocimiento individual, que promueve el desarrollo económico y la productividad.
- Las herramientas estratégicas de la organización para enfrentar el entorno, utilizadas para incrementar: las capacidades de los empleados, la promoción y el fomento del aprendizaje.

Por tales situaciones, las organizaciones se distinguen entre sí, gracias a la diferenciación establecida por los conocimientos aplicados de sus empleados.

B. El aprendizaje organizacional como factor de competitividad

El aprendizaje organizacional es una estrategia a considerarse en aquellas organizaciones que desean participar con ventajas competitivas en un entorno cambiante. Las actividades realizadas para: adquirir, estudiar, asimilar y transmitir información, mediante experiencias, comportamientos y procesos individuales, grupales y organizacionales, se convierten en acciones que permiten aprender, adaptar y cambiar sus acciones dentro de un ambiente empresarial turbulento, volátil e inesperado.

El personal de las empresas que ejecutan las actividades del aprendizaje organizacional, desarrollan sus capacidades para tener los resultados que realmente desean, gracias a que sus conocimientos se enriquecen dentro de una libre interacción con sus compañeros de trabajo (Senge, 1990).

El conocimiento y aprendizaje organizacional son fuente para la competitividad empresarial (Karnoe, 1996), porque dentro de la empresa se interrelacionan individuos quienes poseen experiencias, vivencias, habilidades y conocimientos concentrados a la realización de productos que generan valor, los cuales son difíciles de imitar por parte de los competidores. De esta manera, el aprendizaje organizacional está determinado por dos vertientes: lo que sabe hacer la empresa y lo que cada uno de sus colaboradores posee en conocimientos y competencias (Romme & Dillen, 1997), gracias a estos factores, pueden generarse ventajas competitivas.

Ante la idea de una ventaja competitiva sustentable, las organizaciones necesitan crear una cultura y clima que facilite el aprendizaje organizacional para desarrollar habilidades que permitan ser mejores que sus competidores (Ahumada, 2002).

De esta manera, la capacidad del aprendizaje organizacional podrá habilita la creación de acciones que enriquecen los conocimientos necesarios para: interpretar el entorno, conocer las tendencias de cambio, fortalecer la participación en el mercado y sobrevivir competitivamente (Davenport y Prusak, 2001).

III. INNOVACIÓN, COMPETITIVIDAD Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico propuso el Manual de Oslo (OCDE, 2005), como una guía para recolectar e interpretar el uso de la tecnología e innovación en las organizaciones. El documento define, cataloga y homologa criterios de las actividades innovadoras.

La innovación es un proceso dinámico (Armenteros, Medina, Molina, Reyna y Guerrero, 2013) que ha evolucionado en su concepción:

- a) Como un cambio estratégico en las organizaciones generado por las actividades de investigación y desarrollo (*I+D*), que favorecen las prácticas internas de la empresa y su relación con el exterior. Este cambio se manifiesta con la mejora de un: bien o servicio, proceso, método de organización, método de comercialización, lugar de trabajo.
- b) Como una variable estratégica de la competitividad, en la que a través de un enfoque de sistemas, genera, asimila y difunde la innovación mediante la gestión tecnológica y sistemas.

Así, Drejer (1997) identificó cuatro escuelas de la evolución histórica del concepto de innovación: gestión de I+D, gestión de la innovación, planeación tecnológica, y gestión estratégica de la tecnología. Por otra parte, Armenteros, Medina, Molina, Reyna y Guerrero (2013) sostienen una quinta escuela en la que relacionan la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992), referida a la gestión del conocimiento y la información, como evidencia de la gestión tecnológica en las organizaciones inteligentes.

El aprendizaje organizacional y la innovación son fuente para desarrollar ventajas competitivas sostenidas para las empresas (Lado y Wilson, 1994). El aprendizaje dentro de las organizaciones determina la forma de: construir, complementar y organizar el conocimiento de las actividades rutinarias, además de mejorar el uso de su fuerza de trabajo como origen de una ventaja competitiva (Cardona y Calderón, 2006).

A. *Importancia de la innovación para la competitividad*

De acuerdo a la OCDE (2005) la innovación se caracteriza por:

- Relacionarse con la incertidumbre porque las actividades que se realizan no tienen antecedentes, y expone a la innovación a tener éxito o fracaso en su desarrollo.
- Requerir inversión de recursos tangibles y/o intangibles para realizar las actividades de innovación en productos, procesos, herramientas o métodos.
- Proveer una ventaja competitiva como consecuencia de la creación e incremento de la calidad de sus productos, ampliación de mercados o reducción de costos.

Por tal motivo, la innovación es un factor importante que influye en los resultados de una organización, y permite realizar actividades para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Alegre y Chiva (2007) argumentan que gracias a la innovación, se implementan exitosamente ideas creativas dentro de la empresa. Grant (1996) explica que la capacidad para innovar en la empresa constituye un aspecto crítico en su estrategia de crecimiento.

Al comprender las necesidades del entorno y percibir oportunidades en el mismo, permite establecer acciones efectivas de innovación con las cuales, el proponer y adecuarse a los cambios, facilita la participación competitiva de la organización.

Así que, el cambio continuo enfocado a la innovación se facilita al gestionar procesos de creación, transmisión y aplicación de nuevos conocimientos, porque se convierte en un recurso competitivo esencial (Grant, 1996).

1) *Sistemas de innovación*

Al interactuar los actores del sistema, promueven la innovación como fuente creadora de la competitividad, y de acuerdo a las nuevas prácticas de gestión, se fortalecen actividades en relación a: las capacidades de innovación, intercambio de conocimientos, vinculación, alianzas, gestión del personal, etc.

Tomlinson (2000) explica que la innovación es una actividad colaborativa entre la organización con otras empresas, instituciones de investigación, universidades y dependencias públicas, con las cuales,

se estructuran clúster² y redes de innovación que favorecen el crecimiento económico y tecnológico regional.

Por lo que la innovación se analiza como un sistema que crea sinergias gracias a la interacción entre sus actores, además de generar un aprendizaje colectivo y cooperativo. El intercambio de información y experiencias, complementa conocimientos: científicos, tecnológicos y económicos, que facilitan el sostenimiento de la empresa (Buesa, Pelliterio, Heijs, y Baumert, 2002).

2) *Cultura de innovación*

La cultura de innovación se fortalece con la cultura hacia el aprendizaje, es decir, establecer como parte de la filosofía organizacional el criterio del aprendizaje permanente, contribuye a que el personal adquiera la responsabilidad de desarrollo profesional a lo largo de su vida laboral, y con ello, tener capacidades para ser competitivos (Zapata, 2012).

Fomentar la cultura de innovación, implica contemplar la interacción e integración de varios factores que promuevan las fortalezas de la organización, Ramírez (2009) resalta los siguientes:

- a) La generación de estrategias para enfrentar los cambios del entorno competitivo.
- b) La coordinación de su estructura.
- c) El establecimiento de conductas y mentalidades que desde la alta dirección difunden a sus colaboradores mediante la visión compartida.
- d) La definición de habilidades requeridas para ejecutar las estrategias.
- e) Los sistemas de trabajo que definen procesos coordinados para realizar actividades.
- f) La búsqueda del potencial de desarrollo y conocimientos en el personal.
- g) Una cultura organizacional que promueva el desarrollo y sentido desempeño.

Al integrar y adaptar los factores anteriores en la organización, se contribuye a las actividades de innovación, convirtiéndose éstas en parte de: las creencias, valores, conocimientos, actitudes y expectativas compartidas de los miembros de la empresa, quienes lo reflejarán mediante el incremento de productividad y calidad.

Quienes gestionan estas actividades en la organización, tienen una importante responsabilidad para establecer una cultura de la innovación que transmita la mentalidad innovadora y creativa entre los miembros de la empresa, además lograr una continuidad de aprendizaje.

B. Innovación y aprendizaje organizacional

La innovación y el aprendizaje organizacional están vinculados (Alegre y Chiva, 2007) porque el proceso de innovación incluye la adquisición, difusión y uso del conocimiento.

Lundvall (1992) sostiene que una empresa innovadora se caracteriza por tener un aprendizaje interactivo con su entorno gracias al contacto permanente con el mercado a fin de conocer sus necesidades y tendencias de demanda; con el conocimiento obtenido al respecto, se innova el desarrollo de tecnologías y procesos para ofrecer nuevos o mejores bienes y servicios que cubran las expectativas del cliente.

Existe un aprendizaje organizacional por el hecho de intercambiar conocimientos y experiencias con otros actores de la sociedad con las que interactúa a fin de innovar: procesos, métodos, técnicas,

² Porter (1998) explica que los clúster son concentraciones geográficas, de empresas e instituciones interconectadas en un sector determinado, con industrias relacionadas, proveedores, canales de distribución, entidades gubernamentales, educativas, y asociaciones que proveen capacitación especializada, educación e información; menciona que ayudan a promover el desarrollo empresarial y logro de prosperidad.

estrategias, productos, etc., con los cuales satisface necesidades del entorno (Llisterri, Pietrobelli, y Larsson, 2011).

Para lograr una innovación e implementación de ideas creativas, uno de los primeros aspectos a considerar es la disposición de los miembros de la organización a enfrentar los cambios del entorno y estar abiertos a un nuevo aprendizaje. Wheelwright & Clark (1994) establecen que el aprendizaje es un determinante para desarrollar nuevos proyectos, productos y/o procesos.

Aunado a lo anterior, considerar que la velocidad de innovación convierte a una organización como líder de ventajas competitivas en el mercado, se promueve la adopción del aprendizaje organizacional como parte de su gestión de trabajo, para tener la capacidad de acelerar el proceso de desarrollo de nuevos productos (Grupta & Wilemon, 1990).

C. Competitividad y la gestión del conocimiento

Actualmente el entorno empresarial ha girado su atención en lograr ventajas competitivas al gestionar el conocimiento a través del desarrollo de la creatividad e innovación de todos los elementos que componen el capital intelectual, a fin de contribuir con la organización a satisfacer las demandas y necesidades suscitadas en su medio ambiente.

Por ejemplo, Miquilena y Carrasco (2012) resaltan la idea de que las capacidades del personal sobre: saber, saber hacer, saber aplicar y saber aprender, se convierten en la fuente principal para tener ventajas competitivas. Ante esta situación, si la organización desea ser competitiva, es importante gerenciar el conocimiento, para contribuir en: incrementar ganancias, reducir costos, retener personal, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar y diversificar la participación en el mercado, crear nuevos productos, además de mejorar sus niveles de efectividad, en otras palabras, mantener salud organizacional.

Al respecto, Lencioni (2013) argumenta que una empresa puede lograr ventajas competitivas cuando el liderazgo de su personal de mando, además de gestionar el conocimiento, se orienta a:

- a) Gestionar sus equipos de trabajo de manera cohesiva, a través de un ambiente de: confianza, compromiso, responsabilidad, y orientación a resultados.
- b) Transmitir claramente la información que identifica lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, además de demostrar congruencia en lo que se pide y se hace.
- c) Mantener la comunicación de forma clara, entusiasta y repetida, con la cual, los mensajes se transmiten de manera oportuna, directa y coherente.
- d) Reforzar los mensajes para facilitar el desarrollo de los procesos empresariales, y vincular sus operaciones, cultura y gestión.

Desde mediados de los años sesenta con la corriente del pensamiento estratégico, inició el concepto de ventaja competitiva (Hoffman, 2000). El término *ventaja competitiva sostenible* abordó dos enfoques: 1) Tener rentabilidad (ganancias arriba del promedio de los costos totales de la gestión de una organización) aunado a una inimitabilidad (Chakraborty, 1997). 2) Tener un desempeño superior con las capacidades y recursos distintivos que posee la empresa para competir (Weerawardena, 2003).

Finalmente, Drucker (2002) aportó la idea de lograr ventajas competitivas mediante la gestión de los *empleados del conocimiento*, a través del desarrollo y potencialización de las capacidades de los individuos para tener un desempeño efectivo y productivo en sus actividades. El teórico del

management explicó que el éxito de tener especialistas del conocimiento radica en gestionar su: desarrollo profesional, motivación, satisfacción y productividad.

IV. REFLEXIONES

Con base a la consideración teórica anterior y las aportaciones de los autores mencionados en la misma, se reflexiona el hecho que una organización que desea ser competitiva, requiere considerar en sus actividades internas, el promover una cultura de aprendizaje que le permita despertar en sus integrantes, la capacidad de innovación y el desarrollo de talentos y competencias con las que afronten los cambios y alcancen niveles de competitividad en su entorno.

La reflexión que a continuación se aporta, desde el punto de vista del aprendizaje organizacional, permite identificar cómo interrelacionar la organización con el entorno, a fin de generar valor para su competitividad (En la figura 1, [siguiente hoja], se esquematiza esta interrelación).

La organización puede lograr ventajas competitivas para sobrevivir en el medio, siempre y cuando se enfoque a desarrollar estrategias internas que faciliten su accionar, tal es el caso del aprendizaje organizacional, con el que pudiera generar más capacidades en su personal desde el momento en que se ejercen y respaldan actividades de gestión del conocimiento.

De esta manera, podría enfrentar los cambios del entorno, además de generar un valor agregado con el que se fortalezcan las habilidades para satisfacer las demandas del ambiente y la alineación a las tendencias que se generen.

A. *El aprendizaje organizacional*

El aprendizaje organizacional es una estrategia interna que involucra diversos aspectos: el conocimiento, las competencias, las actividades de aprendizaje y la interrelación entre sus niveles de aprendizaje (Del Rio y Santisteban, 2011), además del legado -que se va generando de manera constante- a través de la memoria organizacional.

Se entiende entonces que, la materia prima del aprendizaje es el conocimiento, constituido por el cúmulo de información cognitiva, formativa y experiencial, que poseen tanto el individuo, el grupo y la misma organización gracias a un proceso de generación, apropiación, transmisión y aplicación del mismo. El compartir estos conocimientos, promueve el desarrollo de competencias que dotan de habilidades, destrezas, además de moldear actitudes favorables para saber enfrentar el entorno.

El ejercicio de estas actividades de aprendizaje, va generando nuevas vivencias y conocimientos, los cuales deberán: documentarse, almacenarse para ser compartidos, tomarse de referencia en situaciones sucesivas o escenarios similares, además de transmitirse a las nuevas generaciones de personas que se integren a la organización.

Lo que enriquece y activa el desarrollo del conocimiento y prácticas de aprendizaje, es la interacción que los miembros de la organización tienen con el entorno, ya que podrán obtener mayor información sobre los cambios del ambiente, y gracias a las prácticas internas de aprendizaje que estén realizando, tendrán capacidades para interpretar sus tendencias, y adaptarse tanto a las transformaciones, como a las exigencias demandadas.

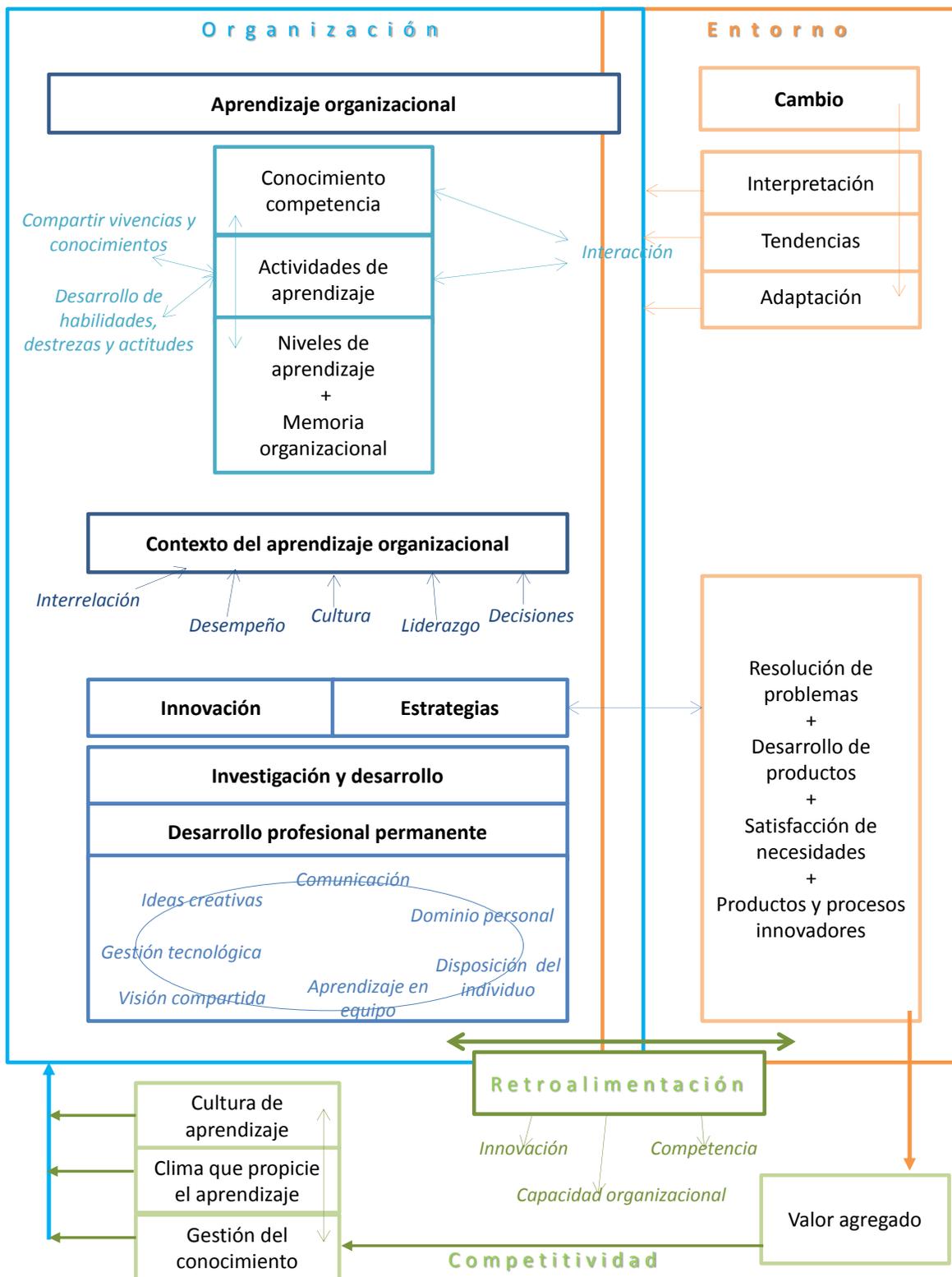


Figura 1 Interrelación de la organización y el entorno con el aprendizaje organizacional

B. El contexto del aprendizaje organizacional

El éxito de las prácticas de aprendizaje organizacional es consecuencia de la forma en que se gestionan y dirigen las actividades de interrelación de personas, grupos y la organización misma.

El compromiso de una organización que se preocupa por ser competitiva, debe caracterizarse por promover y respaldar una cultura en el que se difundan hábitos de aprendizaje y desarrollo tanto individual, como grupal, con los cuales se puedan fortalecer valores y comportamientos orientados a saber desarrollar competencias y talentos de los miembros, además de compartir sus conocimientos.

De esta manera, se contribuye a alinear el desempeño a los niveles exigidos por el entorno, así como ejercer un liderazgo que sepa conducir los esfuerzos a la consecución de objetivos y sobre todo a la transformación de los individuos que se ven involucrados en esas acciones (Lencioni, 2013).

Además, la efectividad del aprendizaje, se podrá identificar con la forma de tomar decisiones, es decir, si se realiza de forma compartida, o unilateral (Suñé, Gil, y Arcusa, 2004).

C. La innovación y las estrategias asumidas por la organización

En el marco del aprendizaje organizacional, se percibe que la investigación y desarrollo, se convierte en una actividad elemental para saber interactuar con el entorno, porque deberán interpretarse nuevas formas de resolver problemas o situaciones generadas por cualquiera de los factores ambientales involucrados³; además de satisfacer necesidades y expectativas demandadas, según sean las tendencias del mismo entorno, al desarrollar productos y procesos innovadores.

Las actividades de innovación facilita el desarrollo profesional de los involucrados, los cuales participan en un sistema en el que interactúan diversos factores, entre los que se identifican:

- *Visión compartida*, la cual se convierte en una declaración estratégica sobre el sentido hacia dónde se orientarán las actividades de desarrollo organizacional, y que de una manera indirecta también incumbe al desarrollo de los individuos dentro de la misma.
- *Ideas creativas*, como un estimulante para innovar y cumplir con la visión compartida; se requiere que libremente generen arquetipos que promuevan el aprendizaje individual, grupal, al establecer propuestas innovadoras que facilite enfrentar los cambios del entorno, a través de bienes, servicios y/o procesos que puedan mejorar el desempeño.
- *Comunicación*, esta es una herramienta insustituible en los procesos de transferencia de conocimientos, entre más abierta, flexible y efectiva sea la manera de emplearse en las actividades de diálogo y retroalimentación, mayor será la capacidad de impulsar la creatividad entre los involucrados y por ende, en enriquecer el aprendizaje.
- *Dominio personal y disposición del individuo*, es una competencia personal a desarrollar cada individuo, con la intención de manifestar actitudes y comportamientos adecuados en la interrelación con los demás, y también en la contribución al cumplimiento de la visión compartida. El que la organización establezca acciones que estimulen este tipo de desarrollo personal, podrá encontrar mayor involucramiento en las propuestas de ideas creativas.

³ Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), por ejemplo, sugieren diversos factores que influyen en la operación de una organización y que pueden afectar su ambiente competitivo, estos son *los inmediatos*: proveedores, compradores, productos sustitutos, empresas rivales, empresas de reciente ingreso; y *los macro ambientales*, conformados por: las condiciones económicas, fuerzas globales, fuerzas sociales, factores tecnológicos, factores políticos y legales, aspectos naturales y aspectos demográficos.

- *Aprendizaje en equipo*, las actividades de innovación y la interrelación de personas, contribuyen al aprendizaje grupal, el cual fortalece las capacidades para saber ejercer las tareas de investigación y desarrollo, dentro de los procesos necesarios al interactuar con el entorno.
- *Gestión tecnológica*, como resultado de la interacción de los anteriores elementos, tanto: las actividades, métodos, herramientas, instrumentos y procesos empleados para innovar, pueden ser gestionados en tiempo y forma a fin de cumplir con los propósitos de desarrollo de la organización, como también en el desarrollo profesional de los involucrados.

D. *La retroalimentación entre la organización y el entorno*

Como resultado de la interacción de la organización con el entorno y de la manera en que involucran las actividades de aprendizaje, se concibe una retroalimentación donde se generan capacidades para innovar y desarrollar competencias adecuadas en los individuos, para contribuir a la consecución de objetivos (De Arteche, 2011).

De esta manera, se percibe que los beneficios de desarrollo se promueven integralmente, es decir, tanto el incremento de ventajas competitivas por parte de la empresa, como la generación de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con los cuales se enriquecen las experiencias de aprendizaje e innovación con el entorno.

Igualmente, con algunos factores del entorno se podrán desarrollar estrategias de control y negociación, además de poder adaptarse a los cambios que surjan.

E. *El valor agregado que contribuye a la competitividad*

Gracias a la interacción con el entorno, las actividades de aprendizaje, y el ejercicio de la innovación mediante estrategias orientadas a la investigación y desarrollo, se obtiene una visión sobre el cómo enfrentar los cambios y exigencias de los factores ambientales, pero además, se componen conocimientos los cuales robustecen las competencias necesarias de los individuos para contribuir en las acciones convenientes de adaptación y alineación para enfrentar eficientemente al entorno. Así es como se genera valor a través de todos los procesos y gestiones realizadas para cubrir sus demandas.

F. *Los resultados...un mayor desarrollo en la cultura de aprendizaje, un clima que propicie el aprendizaje y la gestión del conocimiento*

La organización que: 1) ejecuta actividades de aprendizaje; 2) toma en consideración la gestión adecuada de su contexto; 3) ejerce tareas de innovación a través de su sistema de interacción; y 4) establece una retroalimentación con su entorno; germina la capacidad –en su personal y sus procesos– de proporcionar valor agregado en sus actividades que contribuyan a niveles de competitividad sostenibles; es decir, se convierten en *organizaciones que aprenden*⁴.

La contribución de esta constancia permite fortalecer tres factores importantes del aprendizaje dentro de estas estas organizaciones, estas son:

⁴ Bernal, Turriago y Sierra (2010) explican que una organización que aprende, son aquellas que gestionan el conocimiento como recurso estratégico y se ven beneficiados en la competitividad de su entorno, porque todos los individuos que en conjunto la integran, se convierten en un factor diferenciador. Una organización que aprende cuenta con la capacidad de expandir su crecimiento al centrar su atención a un aprendizaje sistémico que involucre al personal, a fin de encaminar esfuerzos al logro de objetivos y construir una visión compartida como eje motivador en los integrantes del equipo.

1) *Una cultura de aprendizaje*

Bohmer & Edmondson (2001) consideran que centrarse en el conocimiento y la habilidad para aprender en una organización, es primordial para encarar un entorno cambiante, ya que los individuos necesitan desarrollar sus competencias dentro de un ambiente de confianza e intercambio de información colaborativa, sosteniendo creencias y normas de desempeño que fundamenten su razón de crecimiento.

Por lo que, una cultura de aprendizaje se identifica con el conjunto de: conocimientos, habilidades, técnicas, creencias, actitudes, y valores, enfocados a un trabajo productivo para saber enfrentar los cambios e incertidumbre del entorno, además de evitar errores susceptibles por ocurrir en el desempeño de sus funciones (Pirela y Sánchez, 2009). Por lo tanto, en una organización donde sus colaboradores tengan estructurado un sistema de significados compartidos, la orientación cultural hacia el aprendizaje constituirá un elemento para tratar la realidad y adaptación al entorno.

De esta manera, la característica de una cultura de aprendizaje organizacional se distingue por desarrollar supuestos, conocimientos y reglas para compartirlos a fin de generar la evolución de la empresa en un clima organizacional donde sus miembros perciban un ambiente de pertenencia y motivación, con los cuales realicen eficientemente, los procesos de intercambio de conocimientos tácitos [personales] y explícitos [organizacionales] (Quintero, Buenahora y Parra, 2003).

2) *Un clima que propicie el aprendizaje*

Nonaka y Takeuchi (1995) explican que para lograr la conversión de conocimientos personales en organizacionales, se requiere un ambiente en el que predomine el diálogo, discusión, observación e imitación. El intercambio debe favorecer la capacidad de practicar y experimentar experiencias que ayuden a consolidar nuevos conocimientos y por ende un aprendizaje organizacional.

Por lo tanto un clima que propicie el aprendizaje en la organización, se manifiesta a través de: un sentido de colaboración y apoyo entre el personal, la permanente retroalimentación como aspecto clave para el aprendizaje e innovación, el trabajo en equipo en la solución de problemas y generación de un valor agregado (Jones, 1996).

Así, un ambiente de aprendizaje se fundamenta del valor agregado que aporta la comunicación y colaboración en el intercambio de conocimientos entre los miembros que integran una organización.

Y finalmente, para facilitar el proceso de aprendizaje, debe existir un clima de confianza en donde todos los colaboradores, en un sentido de apertura, reconozcan sus éxitos, fracasos y contribuciones a su grupo, a fin de mostrar su vulnerabilidad y capacidad de desarrollo (Del Rio y Santisteban, 2011).

3) *La gestión del conocimiento*

Consecuentemente, el conocimiento se convierte en un activo de la empresa (Distefano, 2002) que favorece la obtención de resultados efectivos por centrarse en el trabajo intelectual. Fernández (2011) reseña la gestión del conocimiento como el arte de transformar la información y capital intelectual de la empresa en valores duraderos para la misma organización, manifestadas en los diversos saberes que cada miembro descubre, enriquece y comparte.

Gestionar el conocimiento da pauta a mantener, como una constante, el aprendizaje (creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización – De Arteche, 2011), además de la transmisión de experiencias y nuevos conocimientos entre los miembros de una organización, con el propósito de acrecentar su capacidad innovadora y creativa frente a los acontecimientos presentados en su entorno, permitiendo así el logro de una ventaja competitiva.

Esta acción implica considerar varios enfoques que finalmente son complementarios para obtener resultados adecuados. Rivero (2009) distingue: 1) el enfocado a las personas, quienes son finalmente los generadores del conocimiento y en quienes se centraría la atención para facilitar una nueva adquisición mediante actividades motivacionales, de interrelación y comunicación; 2) el enfocado a las herramientas informáticas, contribuyendo con dispositivos de apoyo para facilitar la generación y transmisión de conocimientos; 3) el enfocado a las prácticas organizacionales, donde se determina la manera de aplicarlos, así como, de la coordinación para colaborar e interactuar.

De esta manera, se identifica que el crecimiento de la empresa surge a partir de la gestión del conocimiento, es decir, desde el momento en que se: crean, transfieren, integran y aplican los conocimientos entre sus integrantes. La innovación de sus procesos de aprendizaje, dependerá del establecimiento de acciones que fortalezcan la eficiencia de la cultura, liderazgo, estructura organizacional y prácticas de recursos humanos (Bierly y Chakrabarti, 1996).

Para gestionar el conocimiento de manera eficiente, debe considerarse el ejercicio gerencial del mismo; es decir, se requiere establecer procesos que fructifiquen, planifiquen y controlen, de manera continua, el conocimiento a fin de satisfacer las necesidades presentadas y desarrollar nuevas oportunidades de crecimiento, con las cuales contribuyan al logro de objetivos para que la organización sea competitiva.

Cualitativamente, su efectividad de esta interrelación, se medirá con base a la percepción de un óptimo desempeño por parte de las personas que participen en el proceso del aprendizaje organizacional, y que van engrosando sus capacidades de enfrentar los cambios del entorno.

V. CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento es una fuente para que la organización sea competitiva, ya que se implican actividades caracterizadas por la interrelación de individuos, quienes poseen: experiencias, vivencias, habilidades y conocimientos, concentrados a la realización de productos que generan valor.

Una organización que desarrolla el aprendizaje se vuelve competitiva, porque se centra en: desarrollar sus capacidades internas, además de ejecutar prácticas de gestión que contribuyen a la transmisión del conocimiento; pero también, se enfoca en el progreso de las personas, quienes poseen: conocimientos, experiencias y talentos, que pueden enriquecer sus potencialidades mediante acciones que facilitan la aportación e interacción de cada uno de sus colaboradores.

La clave de lo anterior, es que la organización crea un ambiente en el que se percibe la facilidad para compartir conocimientos, además de contar con actividades que motiven la: comunicación, interrelación, transferencia, reflexión, y participación de su gente; ya que ellos, son instrumentos para: recopilar información del ambiente interno y externo, interpretarlo, darle sentido y compartirlo entre sí.

Así, una organización que aprende está orientada a incrementar su competitividad, además de realizar acciones de desempeño para adaptarse a los cambios de un entorno complejo, donde la estabilidad y el control, son importantes para sobrevivir.

La reflexión compartida podrá verificarse en la práctica, si hay posibilidad de vincular estas aportaciones en una organización, de esta manera permitiría profundizar y ampliar esta visión teórica que se analizó y contribuir así a la generación de nuevo conocimiento a la comunidad académica y empresarial.

REFERENCIAS

- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*. 11 (1), 139 – 148.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2007). La innovación a través de la capacidad de aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y Finanzas*. 6 (--) 103 – 120.
- Armenteros, M.C., Medina, M., Molina, V.M., Reyna, G., y Guerrero L. (2013). La innovación como proceso interactivo: estudio descriptivo del Sistema Regional de Innovación de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 6 (1), 89 – 108.
- Bernal, C.A., Turriago, A., y Sierra, H.D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista AD – minister*. 1 (16), 30 – 49.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*. 17(1), 123 – 135.
- Bohmer, R., & Edmondson, A. (2001). Organizational learning in health care. *Health Forum Journal*. 44(2), 33 – 35.
- Buesa, M., Pellitero, M., Heijs, J., y Baumert, T. (2002). Los Sistemas Regionales de Innovación en España: Una Tipología Basada en Indicadores Económicos e Institucionales. *Revista de Economía Industrial*. 5 (--) , 15 – 32.
- Cardona, J.A., y Calderón G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos en Administración*. 19 (32), 11 – 43.
- Chakraborty, K. (1997). Sustained competitive advantage: a resource-based framework. *Advances in Competitiveness Research*. 1, 32 – 63.
- Davenport, T., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- De Arteché, M. (2011). Retos y alternativas de la gestión del conocimiento como propuesta para la colaboración en organizaciones inteligentes. *Educación*. 47 (1), 121 – 138.
- Del Río, J., y Santisteban, D.F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19 (26), 247 – 266.
- Delgado, D.J., Lara, P.F., y Vázquez, P.E. (2010). El aprendizaje organizacional en el sector privado: el caso de México. Memorias del 1er Congreso Internacional de Investigación en Negocios y Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana, Veracruz, Veracruz, México, 14 – 15 de octubre.
- Distefano, E. (2002). La gestión del conocimiento en la empresa. *Las tesis de Belgrano Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Belgrano*. Julio 2002 (26).
- Dogson, M. (1993). A review of some literatures. *Organization Studies*. 14 (3), 375 – 394.
- Drejer, A. (1997). The discipline of management of technology, based on considerations related to technology. *Techinnovation*, 17 (5), 253 – 265.
- Drucker, P. (1985). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 19 – 25.
- Drucker, P. (1992). La nueva sociedad de las organizaciones. *Harvard Business Review*, 26 – 35.
- Drucker, P. (2002). No son empleados son personas. *Harvard Business Review*, 55 – 63.
- Fernández, C.A. (2011). *Modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Tesis doctoral. Accelerated Degree Program Doctorate of Philosophy. Tecana American University.
- Fiol, C., Lyles M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*. 10 (4), 803 – 813.
- Garzón, M.A., y Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*. (24), 195 – 224.
- Garzón, M.A., y Fisher, A.L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*. 15 (1), 65 – 101.

- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (1), 109 – 122.
- Grupta, A., & Wilemon, D. (1990). Improving R&D/Marketing relations. R&D's perspective. *R&D Management*. 20, 277 – 290.
- Helfat, C., & Raubitscheck R.S. (2000). Product Sequencing: Co – evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*. 21, 961 – 979.
- Hoffman, N. (2000). An examination of the sustainable competitive advantage concept: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*. 4, 1 – 20.
- Jones, S. (1996). *Developing a learning culture: empowering people to deliver quality innovation, and long term success*. Cambridge: McGraw Hill.
- Karnoe, P. (1996). The social process of competence building. *Technology Management, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation*. 11(7/8), 770 – 789.
- Kinicki, A., y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill.
- Lado, A.A., & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*. (18), 699 – 727.
- Lencioni, P. (2013). *Y tú... ¿trabajas en una empresa sana o tóxica?* Barcelona: Alienta.
- León, R., Tejada, E., y Yataco, M. (2003). Las organizaciones inteligentes. *Industrial Data, Revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú*. 6(2), 82 – 87.
- Llisterri, J.J., Pietrobelli, C., y Larsson, M. (2011). *Los SRI en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Lundvall, B.A. (1992). *National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning*. Londres: Pinter.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel Economía.
- Miquilena, Y., y Carrasco, M. (2012). Gerencia del conocimiento como herramienta para alcanzar la competitividad empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 7 (2), 1039 – 1043.
- Morales, M.A. y Pech, J.L. (2000). Competitividad estratégica: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*. (197), 47 – 63.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5 (1), 14 – 37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Boston: Oxford University Press.
- OCDE. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3a ed.) Paris: OCDE.
- Pirela, L. y Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación básica. *Revista de Ciencias Sociales*. 15 (1), 175 – 188.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quintero, A., Buenahora, E., y Parra, C. (2003). La empresa que educa. Trabajo de grado de Maestría en Educación, Universidad de La Sabana, Bogotá.
- Ramírez, H.T. (2009). Model and culture creators of innovation in organizations. *Revue Sciences de Gestation*. -- (75), 109 – 130.
- Reinel, J., y Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Revista Estudios Gerenciales*. 21 (94), 81-103.
- Rivero, D. (2009). Modelo conceptual para la medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero. Tesis doctoral Matanzas (Cuba) Universidad de Matanzas.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall
- Romme, G., & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*. 15 (1), 68 – 78.

- Sánchez, M.J. (2008). *El proceso innovador y tecnológico: estrategias y apoyo público*. España: Netbiblo.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*. 21 (6), 603 – 612.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Solleiro, J.L., y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica*. ---(5), 165 – 197.
- Suñé, A., Gil, F. y Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. España: Diaz de Santos.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Tomlinson, M. (2000). Innovation surveys: A researcher's perspective. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*. (00-9), 1 – 26.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*. 11, 15 – 35.
- Wheelwright, S., & Clark, K. (1994). Accelerating the design build test cycle for effective product development. *International Marketing Review*. 11(1), 32 – 46.
- Zapata, L. (2012). La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para la competitividad. *Revista de Comunicación*. (11), 235 – 248.