



**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN EMPRESAS
FAMILIARES**

AUTORES:

**BAYRON STIVEN GÓMEZ ESPAÑA
SUSANA ALEXANDRA MEJÍA CAMILO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO:
PROFESOR PEDRO SOLORZANO**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PREGRADO CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2016

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
ALCANCE	4
OBJETIVOS.....	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	5
METODOLOGÍA	5
Diseño de la investigación, tipo de estudio y variables.....	5
Unidad de análisis.....	5
Recopilación de datos	6
Instrumentos de medición.....	6
Hipótesis	6
Métodos estadísticos.....	6
EMPRESAS FAMILIARES	7
Importancia y Características de las Empresas Familiares	7
Innovación en las empresas familiares	11
Empresas Familiares en Colombia	12
INNOVACIÓN.....	12
Innovación en el aprendizaje organizacional.....	17
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	17
ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE.....	18
TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO.....	21
FUENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	22
CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	23
SUJETOS O NIVELES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	25
CULTURA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	32
El concepto de hombre	32
El sistema cultural	33

El clima organizacional.....	33
ANÁLISIS DE REGRESIÓN	33
CONCLUSIONES	36
ANEXOS	37
ESCALAS DE MEDICIÓN UTILIZADAS PARA LA ENCUESTA.....	37
PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Tres Círculos de los Negocios Familiares	8
Ilustración 2: Modelo de Desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones.....	9
Ilustración 3: Universo de Empresas de Familia	10
Ilustración 4: Modelo de Orientación Innovadora: Componentes, acciones y resultados	16
Ilustración 5: Modelo de Aprendizaje en las Organizaciones.....	21
Ilustración 6: Modelo de aprendizaje sencillo	29
Ilustración 7: Fases del Proceso de Aprendizaje Organizativo	30
Ilustración 8: Gráfico de dispersión entre aprendizaje organizacional e innovación ...	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que Afectan el Aprendizaje Individual.....	26
Tabla 2: Efecto del Aprendizaje Organizacional sobre la Innovación.....	35

Resumen

El presente trabajo escrito se realizó con el propósito de analizar en qué medida impactaba la variable independiente Aprendizaje Organizacional en los procesos de Innovación que se llevan a cabo en las empresas familiares ubicadas en la ciudad de Cali; por lo que se llevó a cabo durante seis meses una investigación ardua de artículos de autores como López et Al, Garzón, Sethi, entre otros reconocidos que explican el comportamiento y la relación entre el Aprendizaje Organizacional, la Innovación y las Empresas Familiares.

Lo que se descubrió, en los siguientes seis meses mediante encuestas realizadas a empleados de empresas familiares, y mediante un análisis de regresión a través del software estadístico Stata, es que sí existe un impacto positivo de la variable independiente en los procesos de Innovación.

La investigación es importante, porque identifica aquellos buenos procesos que deben llevar a cabo las empresas familiares en la ciudad de Cali, con el propósito de volverse más competitivas en un ambiente tan cambiante y exigente.

Abstract

This written work was carried out with the purpose of analyzing to what extent impacted the independent variable of organizational learning in the innovation processes that are carried out in family businesses located in the city of Cali; by what took place during six months an arduous articles of authors like López et Al, Garzón, Sethi, among others recognized that explain the behavior and the relationship between the organizational learning, innovation, and family businesses.

What was discovered, in the next six months through surveys of employees of family businesses, and through the Stata statistical software regression analysis, is that there is a positive impact of the independent variable on the processes of innovation. The research is important because it identifies good processes that must carry out family-owned businesses in the city of Cali, with the purpose of becoming more competitive in an environment so changing and demanding.

Palabras clave

Aprendizaje Organizacional, Innovación, Empresas Familiares.

Key words

Organizational learning, innovation, family-owned businesses.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las compañías han adoptado un comportamiento competitivo, donde las que sobreviven son aquellas que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades que impone el mercado. Es en este punto, donde factores como la innovación toman mucha importancia. Según Harris y Mowery, esta es hoy crítica para el rendimiento económico de las organizaciones y naciones. Y se refiere específicamente a que las empresas que sean innovadoras van a tener la habilidad de operar en entornos que sean inestables y explotar nuevos productos, así como las oportunidades que se den en el mercado. Otro factor clave es el aprendizaje organizacional, debido a que a través de este se mide la capacidad que tiene la entidad para adaptarse a nuevos conocimientos. Según Garzón (2008), esta capacidad está determinada por cuatro variables fundamentales que son las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje; y la interacción dinámica de estas variables es lo que hace fuerte el aprendizaje en las organizaciones.

Es interesante poder entender de qué manera se relacionan estos dos factores; innovación y aprendizaje organizacional, de hecho la literatura en los últimos años señala la relación que existe entre ellos; Stata (1989) y Dodgson (1993), dicen que el aprendizaje organizacional es el principal proceso por el cual se produce la innovación; otros definen a la innovación como un proceso de aprendizaje (Ayas, 1999). Hay que tener en cuenta que para que se produzca innovación y se genere aprendizaje, es necesario que los individuos de la organización compartan la información y conocimiento que adquieren con los demás (Leonardo-Barton y Sensiper, 1998), además la empresa debe tener la capacidad de adquirir nuevo conocimiento para que así pueda haber surgimiento de innovación (capacidad de absorción de Cohen y Levinthal, 1990). Es en este punto en el que se podría limitar el contexto en el que se desarrolla la relación de estos factores (Aprendizaje Organizacional-Innovación), estudiándola dentro de un sub grupo de empresas tan importantes como lo es el de las empresas familiares; definidas como aquellas organizaciones en las cuales la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en las que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985). Este tipo de organizaciones, que aunque muy importantes dentro de la sociedad actual por su extensión (96 % del total empresas en USA – 70% en Colombia), poco han sido estudiadas, y en América Latina es un tema de investigación relativamente nuevo.

En el presente trabajo de investigación se tratará de determinar qué tanto influye el aprendizaje organizacional en los procesos de innovación de las empresas familiares.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto de investigación permitirá obtener evidencia del impacto que tiene la variable aprendizaje organizacional en los procesos de innovación de las empresas familiares, ubicadas en la ciudad de Cali.

Esta investigación se lleva a cabo para informar a socios de empresas familiares sobre las diferentes prácticas del área de recursos humanos que pueden implementar en sus organizaciones para conseguir mejoras en los procesos de innovación y a su vez obtener más beneficios y ser más competitivos.

ALCANCE

La propuesta de investigación está orientada hacia las empresas familiares colombianas ubicadas en la ciudad de Cali. Se realizará un estudio de carácter correlacional, donde se tiene como propósito determinar si existe un grado de asociación relevante entre la capacidad de innovación y la orientación al aprendizaje.

Después de realizar las muestras pertinentes, con los datos recopilados, se medirán por separado las variables de estudio, se cuantificarán y se analizará la vinculación entre ambas, y dichas correlaciones serán sustentadas en hipótesis sometidas a prueba.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar la relación existente entre la capacidad de innovación y la orientación al aprendizaje organizacional de las empresas familiares colombianas, ubicadas en la ciudad de Cali.

Objetivos específicos

- Investigar la teoría desarrollada hasta el momento en el tema de aprendizaje organizacional y cómo influye en las empresas familiares. (en los procesos realizados (en el manejo) de las empresas familiares).
- Analizar el impacto del aprendizaje organizacional sobre los procesos de innovación de las empresas familiares.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación, tipo de estudio y variables

La investigación estará basada en la observación de una situación en particular, sin variar de manera intencional las distintas variables, por lo que podemos considerarla empírica del tipo no experimental. Es decir, se observarán las variables dentro del contexto actual de las empresas familiares en Cali, para luego analizar los eventos y obtener data numérica que pueda ser procesada mediante análisis estadístico, con lo cual también toma carácter cuantitativo. Además, será transversal debido a que las mediciones se realizarán en un momento determinado y no en series de tiempo.

El propósito central de la investigación será evaluar si existe dentro del contexto de las empresas familiares correlación entre las variables aprendizaje organizacional e innovación.

Unidad de análisis

La unidad de análisis sobre la cual se realizará el presente trabajo de investigación, será la empresa familiar. Utilizando como criterio principal para identificarlas como empresas familiares, según lo indica la Superintendencia de Sociedades Colombiana, a la propiedad. Es decir, que miembros de una misma familia posean más del 50% del capital social de una empresa.

Recopilación de datos

La muestra de empresas familiares será seleccionada de la base de datos de la superintendencia de sociedades que incluye información clasificada y diferenciada de las empresas familiares con respecto a las empresas en Cali.

Instrumentos de medición

- **Innovación:** Para la escala de innovación en productos se utilizarán cuatro ítems adaptados de Zhang (2006), para innovación de procesos se utilizarán 4 ítems adaptados del US Bureau of Labor Statistics (2008), y para la innovación en gestión 5 ítems adaptados de Chew (2000). Todas las medidas serán basadas en una escala lickert que van desde (1) fuertemente en desacuerdo a (5) fuertemente de acuerdo.
- **Aprendizaje organizacional:** Para medir el aprendizaje organizacional se adaptará y se empleará el modelo utilizado por Garzón (2008).

Hipótesis

H1: La orientación al aprendizaje tiene una relación directa sobre la capacidad de innovación en las empresas familiares.

Métodos estadísticos

Como se estará evaluando la relación entre un conjunto de variables a la vez, se considera adecuado aplicar los modelos de regresión. Para esto se cuenta con el apoyo del software estadístico STATA.

EMPRESAS FAMILIARES

Importancia y Características de las Empresas Familiares

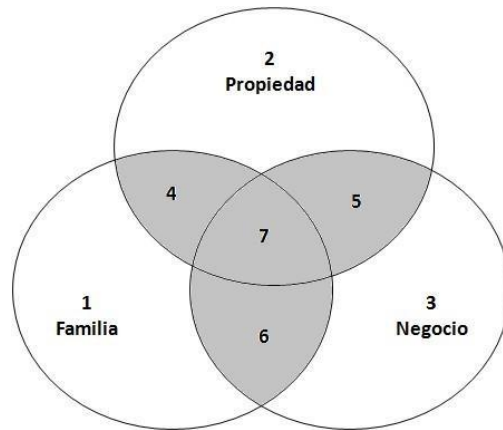
Como afirma Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), empresas como Wal-Mart, Cargill, McGraw-Hill o Ford son algunas de las más conocidas compañías en Estados Unidos y son empresas familiares, y esto las hace especiales. Son la forma predominante de empresas en todo el mundo. En Estados Unidos son el 96% del total de empresas, en Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65% (Dane, 2006). De acuerdo a Gersick et al. (1997) son especiales porque combinan las dos cosas importantes en la vida, el amor y el trabajo. Pertenecer a una empresa de familia afecta a todos los participantes, con consecuencias positivas y negativas para todos. Ser gerente de una empresa familiar implica diferencias que hay que tomar en cuenta, pero los modelos económicos clásicos no dependen del tomador de decisiones, sin embargo ser parte de la familia implica diferencias que hay que considerar.

El estudio de las empresas familiares puede considerarse intenso recientemente, con artículos escritos entre los 60 y los 70, de acuerdo a Gersick et al. (1997). A finales de la década de los ochenta del pasado siglo la revista *Family Business Review*, abre un nuevo espacio para la publicación de temas relacionados a la empresa familiar. También, la educación y los programas de investigación en empresas de familia, se desarrollan con intensidad recientemente (Hoy y Verser, 1994; Wortman, 1994). Y como expresan Hoy y Pramoditha (2004) el interés actual por estudiar este importante sector está creciendo de forma significativa.

Pramoditha (2004) afirma que los intentos en la literatura académica por capturar la extensa variedad y los diferentes modos de involucración de las familias pueden resumirse en tres direcciones generales: Articulación de definiciones de empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003; Heck y Stafford, 2001; Westhead y Cowling, 1998), desarrollo de escalas múltiples de definiciones de empresas familiares (Astrachan et al., 2002b) y desarrollo de tipologías de familia (Sharma, 2002).

En el tema de definición de empresas familiares, Gersick et al. (1997) aportan un modelo de tres círculos que describe los negocios familiares como un sistema (Figura 1).

Ilustración 1: Modelo de Tres Círculos de los Negocios Familiares

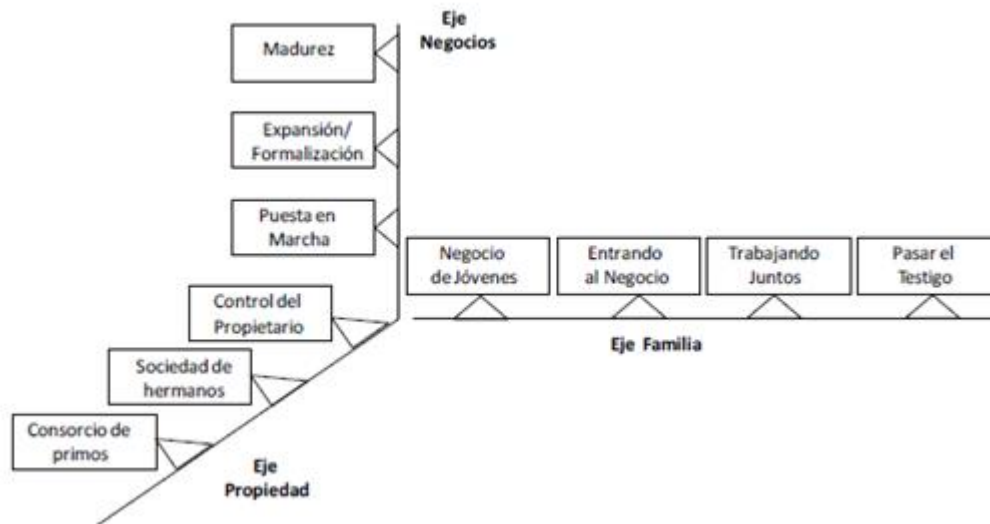


Fuente: Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg. (1997)

De acuerdo a este modelo los negocios familiares son sistemas conformados a su vez por tres subsistemas independientes, pero que se solapan: negocios, propiedad y familia. Cada individuo que forma parte de un negocio familiar puede ser colocado en alguno de los siete sectores que se forman cuando los círculos se solapan. Este modelo es muy útil para comprender conflictos, dilemas de roles, prioridades, así como los diferentes límites en un negocio familiar.

Estos autores además aportan otro modelo adicional para estudiar los negocios familiares, que a diferencia del anterior refleja los cambios en la organización con el paso del tiempo, tanto desde el punto de vista de la organización de la familia, como en la distribución de la propiedad, así como en la evolución del negocio en sí mismo. Este modelo lo denominan “El Modelo de Desarrollo de Tres Dimensiones” (Figura 2).

Ilustración 2: Modelo de Desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones



Fuente: Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg. (1997)

Los autores explican que para capturar el desarrollo de empresas familiares en términos de la propiedad son necesarias tres etapas: control del propietario, sociedad de hermanos, y consorcio de primos. Los autores explican que estas etapas no siempre se cumplen, pues no todas las empresas, por ejemplo comienzan con un único dueño, pero que en general sirve de base para el análisis y para comprender cómo la estructura de la propiedad afecta a otros aspectos de la empresa.

En cuanto a la dimensión de desarrollo de familia, los autores tipifican cuatro dimensiones: (a) Negocio de jóvenes: es una etapa de actividad intensa donde se definen las sociedades maritales que soportaran el rol de gerente propietario (b) Entrando al negocio; la nueva generación entra al negocio, siendo al menos 10 o 15 años más joven que la anterior, es cuando los niños, se convierten en adultos y empiezan a formar parte de la productividad de la empresa (c) Trabajando juntos: es la etapa donde ambas generaciones trabajan juntas, la primera ronda los cincuenta y la segunda los treinta; y (d) Pasar el testigo: En esta etapa la preocupación es la transición de las generaciones *senior* a las generaciones medias. Respecto a la dimensión de desarrollo del negocio, los autores proponen tres etapas: (a) Puesta en marcha: Cubre la fundación de la compañía en sus primeros años, cuando la supervivencia aún es puesta en duda; (b) Expansión/Formalización: Es cuando las compañías se establecen en cuanto a mercado y operaciones y comienzan rutinas de crecimiento y expansión que involucran estructuras más

complejas ; y (c) Madurez: Cuando el producto parece no evolucionar y la dinámica competitiva del mercado hace que los esfuerzos por ganar mercado sean no rentables. En esta última etapa hay dos salidas: renovación o muerte de la organización.

Por su parte Astrachan y Shanker (2003), en su esfuerzo por aportar a la investigación una definición sobre negocios familiares afirman que se deben tener en cuenta los siguientes criterios: porcentaje de propiedad, control estratégico, involucración de múltiples generaciones y la intención de la familia de permanecer en el negocio. Esta definición es soportada a través del modelo de círculos concéntricos mostrado en la Figura 3.

Ilustración 3: Universo de Empresas de Familia



Fuente: Astrachan, y Shanker. (2003)

A través de este modelo los autores definen empresas familiares como aquellas que retienen el control de los votos para la dirección estratégica de la organización, donde miembros de la familia están involucrados en el día a día de la operación del negocio, y si múltiples generaciones de la familia están incluidas.

Astrachan (2002) propone una escala validada para medir empresas familiares. Esta escala incluye tres sub-escalas: poder, experiencia y cultura (F-PEC escala). La escala de poder articula la intercambiabilidad y la influencia aditiva del poder de la familia a través de la propiedad, la gerencia y la dirección (governance). La escala de experiencia mide la amplitud y profundidad de dedicación de los miembros de

familia al negocio a través del número de individuos y generaciones de familia involucrados en el negocio. Y finalmente la escala de cultura mide el compromiso de la familia y los valores.

Innovación en las empresas familiares

Craig y Moores (2006) a través de un estudio longitudinal de 10 años tratan de entender la relación entre estrategia, sistemas, entorno e innovación en empresas de familia. Sus resultados indican que las empresas de familia establecidas le dan mucha importancia a las prácticas de innovación y a la estrategia, específicamente que estas empresas gerencian y se ajustan a una estrategia innovadora. Adicionalmente, que estas empresas que adoptan estas posturas basadas en el entorno y en estrategias innovadoras, lo hacen a través del tiempo.

Llach et al. (2012) tratan de entender si los esfuerzos de innovación de las organizaciones cambian en el tiempo cuando el entorno competitivo cambia, y específicamente evalúa las posibles diferencias entre empresas de familia y las que no lo son. A través de un experimento a empresas manufactureras en España encuentran que las empresas familiares reducen la inversión en investigación y desarrollo en comparación con empresas no familiares. Los resultados también muestran una reducción generalizada de todos los tipos de innovación estudiados para todos los indicadores usados. En contraste las empresas no familiares presentan algunas dinámicas positivas, incluyendo investigación y desarrollo, innovación de productos y servicios. Al parecer estos resultados no son consistentes con los efectos positivos esperados de la familia en otros estudios (Dyer, 2006).

Por su parte Cassia y Massis (2012) estudian como la presencia de la familia en el negocio y la gerencia afecta el éxito en el desarrollo de nuevos productos (DNP). A través de casos de estudio y construcción de teoría los autores encuentran evidencia de que las empresas familiares están más orientadas al largo plazo que las empresas no familiares, lo que juega un rol importantísimo en el desarrollo de proyectos de nuevos productos. Si una compañía tiene una orientación de largo plazo, es razonable esperar que aplicará a los proyectos de nuevos productos su visión de largo plazo y por tanto mayor confianza.

Empresas Familiares en Colombia

Colombia no es ajena a la importancia que tienen las empresas familiares en el mundo. De acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Sociedades (Dane, 2005), el 70% de las empresas colombianas son empresas de familia. En Colombia no hay una legislación que defina que es una empresa familiar, pero para las estadísticas anteriores se consideró que son aquellas que tenían el 50% de propiedad familiar. La tendencia de estas empresas en Colombia además es creciente, en 2001 la cifra era de 68%, teniendo un crecimiento de 2 puntos en 4 años.

Al analizar el perfil de estas empresas de la muestra total, dentro del grupo de las pequeñas empresas, el 73, 1% son empresa familiares, mientras que del grupo de las grandes, sólo el 46.98% lo son. En cuanto al sector al que pertenecen, las empresas de familia parecen estar presentes en todas las industrias, sin embargo mayoritariamente en el comercio con un 75.2%, seguido por las actividades inmobiliarias con un 70.5% y actividades de inversión con 70.3%. En cuanto a la distribución geográfica, es en el valle del Cauca donde se encuentra la mayor participación de empresa familiares con un 75.8%, seguida de Santander con 75.7% y el Atlántico con 73.3%.

En cuanto al manejo financiero pareciera que a las empresas no familiares les va mejor. De acuerdo a las cifras encontradas en este reporte, las no familiares poseen el 70% de los activos, es decir son más grandes que las empresas familiares. Sin embargo las empresas familiares parecen manejar mejor estos activos, pues generan el 40% de los ingresos operacionales con solo el 30% de los activos. En cuanto a rentabilidad, las empresas familiares son menos rentables, pues con el 40% de los ingresos generan el 21% de la utilidad neta, mientras que las no familiares con el 60% de los ingresos generan el 70% de las utilidades netas. Finalmente, las empresas familiares invierten menos en activos (propiedad, planta y equipo), se financian más con bancos y proveedores y exportan menos, la mitad que las no familiares.

INNOVACIÓN

De acuerdo a Schumpeter (1978), considerado por muchos autores “el padre” del concepto, la innovación es la introducción de nuevos bienes, nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, la conquista de nuevas fuentes de producción y el desarrollo de una nueva organización. De acuerdo a West y Farr (1990), innovación es la introducción y aplicación intencional dentro de la organización de ideas, procesos, productos o

procedimientos nuevos para la unidad de adopción, destinadas a beneficiar significativamente a la organización o la sociedad en general.

Innovación tiene que ver con creatividad y nuevas ideas, “el grado de creatividad en el desarrollo de nuevos productos y diseño de procesos” (Sethi, Smith & Park, 2001, p. 10), En demasiadas ocasiones, se confunde novedad e innovación, lo que exige que abordemos con rigor el concepto y diferenciamos la innovación del trabajo llevado a término por individuos en oficinas cerradas, que desarrollan nuevos conceptos sujetos a selección, desarrollo y prueba de mercado, y que pueden o no terminar en un lanzamiento exitoso de productos (Crawford & Di Benedetto, 2003). En términos generales, y para efectos de la presente investigación, entendemos por innovación empresarial a toda actividad que busque la mejora de procesos, tecnologías, productos o servicios, aun cuando estas mejoras hayan sido implementadas en otras organizaciones. Es decir, todo aquello que sea nuevo para la organización en estudio, lo que lo distingue de la invención o aquella creación de un producto, teoría o proceso que se introduce por primera vez en el mercado.

La innovación convencional comienza con productos existentes a los que se les hacen cambios o mejoras, suprimiendo, multiplicando y dividiendo componentes o atributos, con foco en el producto y en la categoría (Goldenberg, Horowitz, Levav & Mazursky, 2003), logrando introducir innovaciones incrementales que satisfagan las necesidades de los mercados objetivos. Sin embargo, atender a los nuevos mercados requiere de innovación radical en el diseño de productos y en los modelos de negocios (Chandy & Tellis, 2000). Para abarcar este amplio rango de innovación, Damanpour (1991) explica que las innovaciones varían en un continuo de radicalidad, que va desde innovaciones incrementales hasta innovaciones radicales, estas últimas producen cambios fundamentales en las actividades de la organización y se alejan de las prácticas tradicionales.

Asimismo Damanpour (1991) explica que pueden considerarse otros criterios de clasificación, además de la radicalidad de la innovación, en este caso lo que denomina el modelo de doble núcleo, distinguiendo entre innovaciones técnicas e innovaciones administrativas. Las primeras incluyen nuevas tecnologías, productos y servicios, mientras que las segundas incluyen nuevos procedimientos, políticas y formas organizacionales. Las innovaciones técnicas suelen incluir innovaciones en productos e innovaciones en procesos (Deward and Dutton, 1986; Tushman y Nadler, 1986). Este último criterio de Damanpour para clasificar innovación coincide con Boer y During (2001), quienes consideran tres tipos de innovación: de productos, de procesos y organizacionales. Es sobre la

base de estos tres tipos de innovación que el presente estudio intentará establecer una correlación con las prácticas de recursos humanos y con el desempeño organizacional.

Otros autores describen el proceso de innovación en sus propios términos, de acuerdo a Hoonsopon & Ruenrom (2009), la innovación puede ser descrita en tres dimensiones: tecnología, consumidores y una tercera dimensión que podría tener elementos de las dos dimensiones, tanto de tecnología como de consumidor. En la dimensión tecnológica, la innovación debe evaluarse con dos criterios: que sea nueva o diferente a tecnologías existentes, y única, es decir diferente a tecnologías actuales (Kristina & Dean, 2005). Desde la dimensión del consumidor, innovación es el grado en el que los productos son nuevos para el mercado objetivo y crean una oferta de beneficios para el consumidor (Ziamou & Ratneshwar, 2003) así como soluciones para los problemas del mismo (Goldenberg, Lehmann & Mazursky, 2001). Hoonsopon & Ruenrom (2009) relacionan la innovación con el desarrollo de nuevos productos y demuestran que la innovación es un factor importante en el desempeño de los negocios, incrementando sus ventas, ganancias y ventajas competitivas.

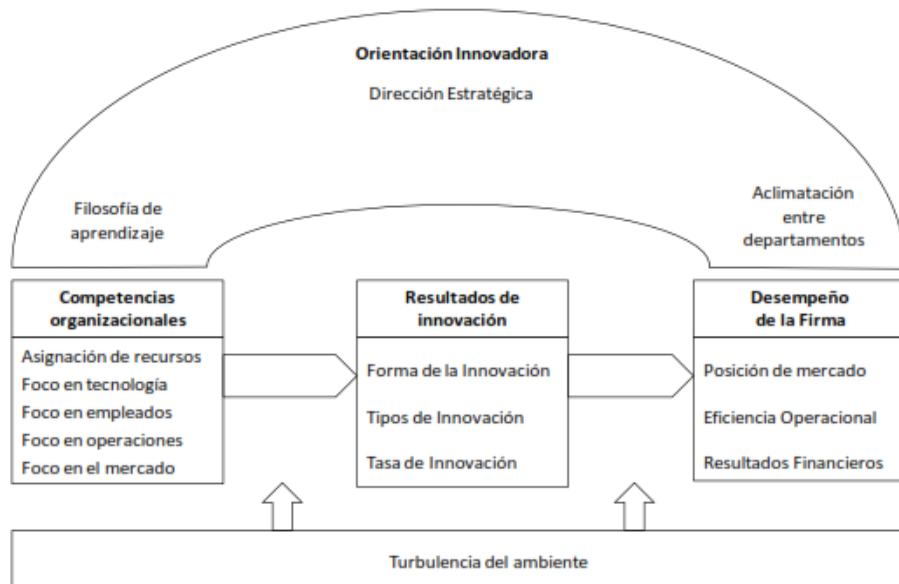
También se ha estudiado a la innovación como un proceso que va más allá de las fronteras de la empresa, dando origen al concepto de innovación abierta. Chesbrough (2003) lo describe como los procesos de interacción de las firmas con el entorno, llevándolas a obtener una cantidad importante de exploración y explotación de conocimiento externo. Este mismo autor explica que la innovación abierta es un continuum que va desde un extremo “entrante” (in-bound) hasta otro extremo “saliente” (outbound), el primero implica un proceso de afuera hacia adentro de exploración, que involucra la adquisición de conocimiento de fuentes externas; mientras que el segundo implica un proceso de adentro hacia afuera de explotación, relacionada con la comercialización del conocimiento tecnológico. Finalmente, las organizaciones pueden combinar ambas, y adicionalmente utilizar la retención del conocimiento, que implica mantener el conocimiento dentro de la empresa en el tiempo, sin necesariamente transferirlo.

Sin embargo innovación no es un “evento” aislado que tiene lugar alguna vez en la empresa, la innovación es un proceso que puede ser gestionado y en el cual la organización debe estar permanentemente alerta y preparada para aprender de cada uno de los cambios y mejoras que en ella tienen lugar (Cervilla, 2006). En esta misma línea Roper y Love (2004) afirman que la innovación es un proceso continuo, evolutivo, que implica la aplicación y re-aplicación de los actuales, así como los nuevos conocimientos científicos.

En este sentido, al abordar el tema de innovación es necesario concebirla como un esfuerzo continuo más que como innovaciones específicas y es así como Siguaw, Simpson y Enz (2006), luego de realizar una extensa revisión bibliográfica proponen una definición de lo que denominan orientación a la innovación: “Una estructura multidimensional de conocimiento compuesta de una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica, y creencias trans-funcionales (intra-departamentales) que, a su vez, guían y dirigen toda la estrategia y las acciones de la organización, incluidos los sistemas formales e informales, los comportamientos, competencias y procesos de la empresa para promover el pensamiento innovador y facilitar el éxito, el desarrollo, la evolución y ejecución de las innovaciones” (Siguaw et al., 2006: 560).

Estos autores proponen un modelo que está compuesto por creencias y entendimientos que conducen a las acciones de innovación, siendo estas últimas los resultados, no los componentes de una orientación a la innovación. De acuerdo a la Figura 1, la orientación innovadora está compuesta por: una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica, y una aclimatación entre departamentos. Asimismo el modelo incluye una ruta o patrones que a través de una serie de competencias organizacionales lleva a la organización a obtener los logros de innovación y a su vez esto tiene un efecto en el desempeño de la empresa. De acuerdo a estos autores, la orientación innovadora es dinámica, es decir constantemente evoluciona.

Ilustración 4: Modelo de Orientación Innovadora: Componentes, acciones y resultados



Fuente: Sigauw, Simpson y Enz. (2006)

Finalmente Sigauw et al. (2006) desarrollan una serie de proposiciones, con base en literatura previa, organizándolas en tres áreas: competencias organizacionales, relaciones de las competencias de innovación con los resultados, y relación de la innovación con el desempeño organizacional. Específicamente en la primera área proponen que las organizaciones con una fuerte orientación a la innovación más probablemente: (a) dedican más esfuerzos a todas las áreas de la organización para incentivar la creación, desarrollo e implementación de innovaciones; (b) desarrollan y despliegan nuevas tecnologías para estimular y sostener la innovación; (c) implementan políticas formales e informales, procedimientos y prácticas, e incentivos dirigida a acciones individuales de los empleados y a reunir y diseminar información acerca de los consumidores y competidores para estimular y sostener la innovación; (d) organizan y coordinan procesos y estructuras para participar en la conformación de la cultura organizacional para estimular y sostener la innovación.

En la segunda área desarrollan tres proposiciones: Organizaciones con una fuerte orientación a la innovación tendrán competencias organizacionales que probablemente (a) producen más innovaciones radicales e incrementales, (b) producen más innovaciones en todos los tipos de innovación- mercadeo, procesos

e innovaciones administrativas; (c) toman innovaciones desde su inicio hasta la ejecución con un ritmo más rápido.

Innovación en el aprendizaje organizacional

En los últimos años, la literatura ha señalado la relación que existe entre la innovación y el aprendizaje organizacional; algunos autores que estudian esta relación, mencionan que el aprendizaje organizacional es el principal proceso por el cual se produce la innovación (Stata, 1989; Dodgson, 1993). Pero otros definen la innovación como un proceso de aprendizaje (Ayas, 1999).

Daghfous y White (1994) dicen que la información es fundamental a la hora de innovar, es aquí, donde el aprendizaje organizacional cumple un papel fundamental, debido que, por medio del aprendizaje se adquiere la información y el conocimiento, y con la adquisición de éste la capacidad innovadora de la organización aumenta.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El término aprendizaje organizacional aparece por primera vez en una publicación de Miller y Cangelotti (1965), basados en la Teoría de Contingencias, donde propusieron un modelo conceptual “adaptación-aprendizaje”, con el fin de explicar por qué solo algunas entidades sobreviven a lo que les exige el entorno a través del tiempo. La investigación sobre este concepto se ha vuelto complicado, debido a que la literatura sobre el aprendizaje organizacional ha aumentado con el pasar del tiempo, pero no solo en cantidad, sino también, en la inclusión a diferentes campos de investigación de forma interdisciplinaria, como lo dice Dogson (1993): la psicología, la sociología, la economía y la administración.

El aprendizaje organizacional se puede definir como la capacidad que tienen las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, con el fin de desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios y mejorar procesos, siempre orientados a la sostenibilidad de la entidad (Garzón).Loila (2003), menciona que desde 1997 se han realizado publicaciones con cuatro características para definir y clasificar el aprendizaje organizacional: la primera, asociada al desempeño competitivo de las organizaciones; la segunda, sobre la relación aprendizaje en las organizaciones y cultura organizacional; la tercera, en temas de menor frecuencia de asociación como liderazgo, proceso decisorio, procesos interpersonales y conflictos, y la cuarta aborda el uso de los términos más usados por los investigadores de aprendizaje

organizacional, aprendizaje individual, organizaciones de aprendizaje, memoria organizacional y aprendizaje de equipo, que buscan avalar el estado de arte en términos teóricos o empíricos. De la misma manera, existen múltiples definiciones de aprendizaje organizacional para el concepto de conocimiento, que hacen referencias a aspectos como el proceso de codificación y modificación de rutinas que origina, el incremento organizativo para llevar a cabo una actividad productiva, la adquisición y desarrollo del mismo conocimiento acerca de la acción-resultado de las relaciones o acerca de la detección y corrección de errores. También, que es un proceso mediante el cual las entidades transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

La orientación al aprendizaje es considerada una de las dimensiones más importantes del aprendizaje organizacional. Puede ser definida como un conjunto de valores organizacionales que influyen en la organización para crear y utilizar conocimientos (Sinkula et al., 1997), y como el grado de satisfacción que obtiene la empresa con sus paradigmas o creencias (Argyris y Schon, 1978), modelos mentales (Geus, 1988) y lógicas dominantes en ella (Bettis y Prahalad, 1995).

Diferentes autores han dividido la orientación aprendizaje en tres dimensiones. Los primeros autores en hacer esto fueron Day (1991, 1994) y Senge (1990), quienes consideran que los tres valores organizacionales que predisponen a la compañía a aprender son:

1. El compromiso con el aprendizaje.
2. Una mente abierta.
3. Una visión compartida.

En cambio, Weerawardena, O´Cass y Julian (2006), dan a conocer sus tres tipos de orientación al aprendizaje:

1. La orientación al aprendizaje de mercado.
2. La orientación al aprendizaje relacional.
3. La orientación al aprendizaje interno.

Con respecto a la orientación al aprendizaje interno, se reconocen tres dimensiones: compromiso con el aprendizaje, mentalidad abierta y visión compartida (Sinkula et al., 1997; Day, 1994, 1991; Senge, 1990). Pero lo mismo no opinan Hurley y Hult (1998), quienes conciben el aprendizaje interno con cuatro factores: compromiso

con el aprendizaje, mentalidad abierta, visión compartida e intercambio de conocimiento.

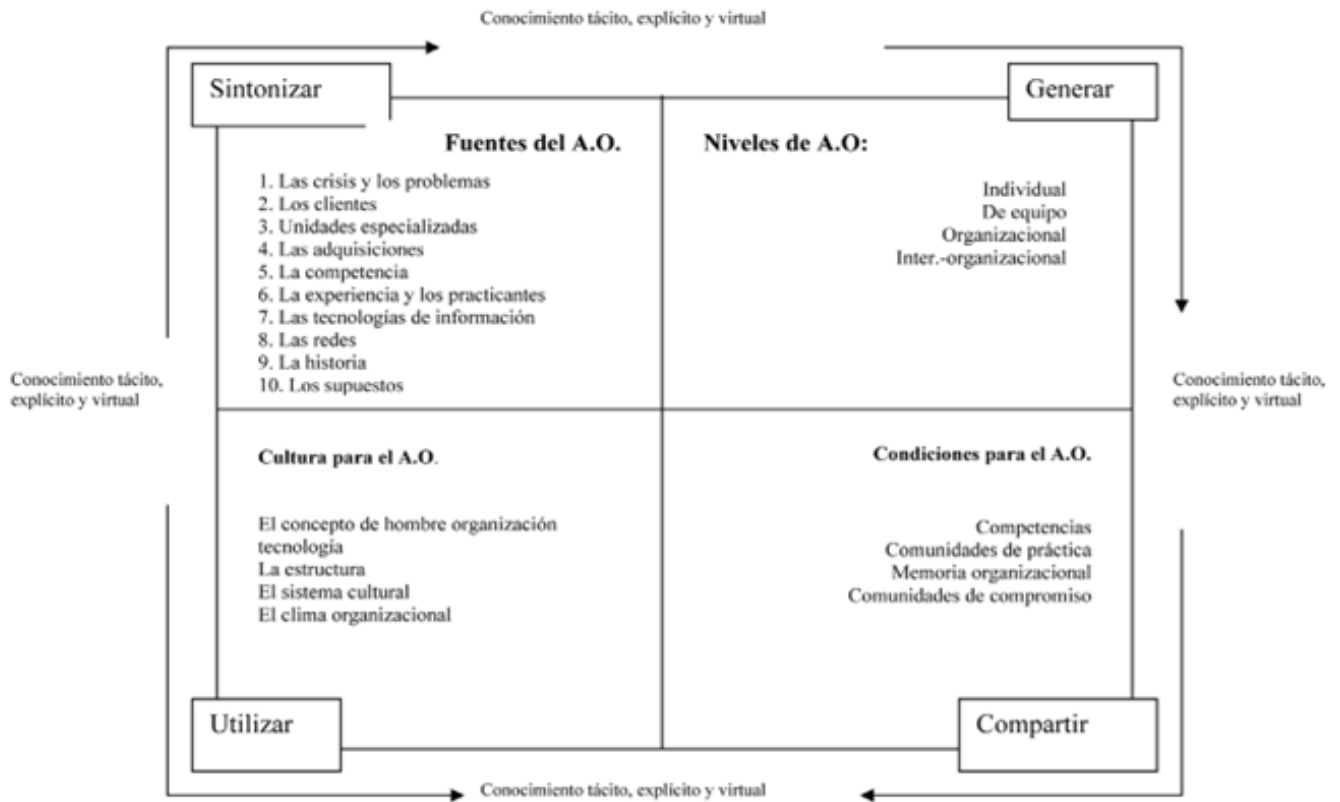
Por último está la orientación del aprendizaje propuesta por Cardona y Calderón (2006), quienes definen las siguientes tres dimensiones:

- 1. El compromiso con el aprendizaje:** Grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje (Sinkula et al., 1997), considerando lo anterior como una inversión a largo plazo que se convierte en un factor de supervivencia (Calantone et al., 2002).
Del mismo modo Paños, Ruiz, Sabater y Ruiz (2004) plantean que para fomentar la generación de nuevos conocimientos a nivel individual, es indispensable que las organizaciones fomenten la autonomía, la creatividad, la motivación y la superación y en algunas ocasiones les exigen a los empleados que se cuestionen constantemente sobre las normas que guían las acciones de la organización (Sinkula et al., 1997; Day, 1991).
- 2. Desaprendizaje:** La mayoría de los individuos y de las empresas se concentran en aprender nuevos conocimientos; pero en ocasiones, uno de los obstáculos más grandes para poder adquirir y producir nuevos conocimientos, es el desaprender lo que se sabe, entendiendo este último como el proceso de desechar el conocimiento obsoleto y engañoso (Cegarra y Rodrigo, 2004).
Por consiguiente, una de las razones por las que se debe eliminar los modelos mentales implícitos en la estructura de la organización, es porque ya son obsoletos, y aunque en el pasado hayan sido exitosos, en la actualidad afectan negativamente las reglas que determinan el comportamiento de individuos y grupos en la organización (Grant, 1991). De esta manera se ha estado promoviendo el desaprendizaje cuando las organizaciones de forma proactiva cuestionan sus rutinas y creencias (Baker y Sinkula, 1999).
- 3. Apertura y experimentación:** Weerawardena et al., (2006) consideran que la orientación al aprendizaje interno es la capacidad que tiene una empresa para desarrollar conocimiento por medio de sus recursos internos. De esta forma, la investigación y el desarrollo empiezan a jugar un papel decisivo en este tipo de aprendizaje. Dixon (1992) y Huber (1991) consideran que el aprendizaje enfocado hacia el interior incluye el aprendizaje experiencial (aprendizaje por ensayo y error), y el aprendizaje experimental (desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas).

Por lo anterior, se puede decir que los modelos mentales tradicionales, conforme pasa el tiempo, se van volviendo obsoletos ante los cambios que van ocurriendo en el entorno (Baker y Sinkula, 1999), lo que hace que la organización se vea limitada, porque sigue con las mismas formas habituales de pensar y de actuar. La mayoría de las ocasiones esto ocurre en las organizaciones, por la falta de una mente abierta que esté dispuesta a cuestionar estas formas de actuar y de pensar (Porac y Thomas, 1990; Senge, 1990). Cuando esto último ocurre, se puede plantear que la apertura mental está ligada al desaprendizaje (Nystrom y Starbuck, 1984), para luego adoptar nuevas concepciones.

Precisando en algunos apuntes de autores como Levitt y March (1988), quienes consideran que el aprendizaje es un resultado, o Argyris Y Schön (1978), quienes hacen énfasis en que el aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de los errores; se puede decir finalmente que el autor principal del aprendizaje se entiende que es el empleado y en otras ocasiones, la organización, recalando que este proceso de aprendizaje tiene lugar en diferentes niveles (individuo, grupo y organización) de la organización (Shrivastava, 1983: 17), que coinciden con los niveles que se suelen diferenciar en el estudio de la innovación (King y Anderson, 2003: 5).

Ilustración 5: Modelo de Aprendizaje en las Organizaciones



Fuente: Elaborado con base en Gore, (1998); Argirys, (1999); Muñoz-Seca, et al. (2003); Isikana Kikawa, (2001); Nonaka, et al. (1999); Rugles, (2000); Fuir, (2002); Choo, (1999); Kleiner, (2000); Norman, et al. (2002); Pelufo, et al. (2004); Wagner, (2002); Méndez, (2004)

TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO

- **Conocimiento tácito:** Es un saber de acción individual o social de mucha trascendencia para la creación de conocimiento, determina el *know-how*, es difícil de imitar, medir o copiar, porque es producto de la experiencia y de hábitos comunes. Este conocimiento se obtiene de la manera en que se comprende lo que se ve, se siente, se toca y se escucha (Krogh et al. (2001: 123), Etkin (1999), Nonaka y Takeuchi (1999), Polanyi y Dixon (2001), Cutcher - Gershenfeld (2000))

- **Conocimiento explícito:** Es comúnmente tangible, y es el que se obtiene a través de manuales, libros, reglas de trabajo; este tipo de conocimiento se puede expresar por medio de palabras y números, que pueden ser compartidos fácilmente a través de datos o fórmulas científicas (Nonaka y Takeuchi, 1999).
- **Conocimiento virtual:** Es un grupo de conocimientos que existe sólo si el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva. En este conocimiento existe un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo, donde el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables (Cutcher et al., 2000)

FUENTES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Las fuentes del aprendizaje organizacional son las diferentes situaciones que deben tener en cuenta y usar las empresas para generar aprendizaje, estas básicamente son: las crisis y los problemas, los clientes, unidades especializadas, las adquisiciones, la competencia, la experiencia y los practicantes, las tecnologías de información, las redes, la historia, los supuestos.

Las entidades que están enfocadas hacia el aprendizaje actúan sobre las crisis y los problemas, como variables determinantes para la generación de aprendizaje. Sin embargo, la solución de los problemas y las crisis solo producen aprendizaje cuando el reto que plantea el problema a la persona que debe resolverlo se encuentre dentro de unos determinados límites, y el máximo aprendizaje se obtiene cuando el reto que impone la crisis y el problema, está relacionado con las capacidades de la persona que debe resolverlo.

Las entidades deben preparar la producción a gusto del cliente, poniendo de relieve la variedad y el volumen de los productos, acortando la respuesta al mercado y concentrándose en el aprendizaje, como el máximo afán de la organización.

Una de las formas tradicionales para la generación de conocimiento y de aprendizaje en las organizaciones es el de establecer unidades o grupos específicamente asignados para ese fin.

La opción más directa y con frecuencia más eficaz de obtener conocimiento consiste en comprarlo; es decir, comprar una organización o contratar individuos que lo tengan.

La experiencia es una fuente esencial de aprendizaje organizacional, ya que la experiencia y la verdad práctica en el conocimiento son indicio de la capacidad del conocimiento para tratar situaciones complejas.

Ante la falta de políticas y procesos de conocimiento que sean de carácter formal, las redes actúan como conductos críticos para gran parte del pensamiento innovador. El papel de los trabajadores de red interna es tangible pero difícil de especificar, debido que pertenece más a las redes sociales de interconexión que a la jerarquía de la empresa.

El uso de la historia del aprendizaje como parte de la transformación requiere de un índice adicional para que los líderes puedan relacionarlo con las iniciativas asociadas con la transformación.

CONDICIONES PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El conocimiento en la organización debe ser transmitido y conservado dentro de la misma a través de las diferentes condiciones:

- **Las competencias** cognitivas generan nuevos conocimientos, mientras integra capacidades y recursos. La competencia se refiere a los recursos organizacionales y a las capacidades que permiten el empleo efectivo de dichos recursos. Esos nuevos conocimientos que se generan pueden ser de tarea, de visión compartida, de aprender a aprender, que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, de aprender a confiar, entre otros (Fiol y Lyles (1985), Cohen y Levinthal (1990), Baudrillard (1993), Thurbin (1994), Gold (1994), Gore (1998), Ruggles et al. (1999), Nonaka et al. (1999), Meister (2000), Palacios (2000),. Senge (2002), Drucker (2002), Peluffo et al. (2002), Muñoz-Seca et al (2003), Beazley et al. (2003), Quintero et al. (2003), Prieto et al. (2004).
- **Las comunidades de aprendizaje** son unidades autónomas de trabajo generadas en un ambiente que estimula la autonomía y la toma de responsabilidades de cada uno de los resultados (Nonaka et al., 1999). Como afirma Krogh et al. (2001) estas comunidades pueden suponerse dentro de fronteras grupales, departamentales o divisionales y entre ellos. La idea de comunidad de aprendizaje se caracteriza por la interacción frente a frente y por el creciente conocimiento entre sí de los participantes en la creación de conocimiento.

Las comunidades de aprendizaje son equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales, además permiten a los individuos de la organización adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar.

- **Las comunidades de compromiso** se sustentan en los mapas cognitivos de sus miembros. Se caracterizan por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan la visión, junto con los valores y las metas que se esperan en el camino (Senge, 2002: 87). Requiere de la creación de entornos favorables al conocimiento, basados en la confianza.
- **Las comunidades de práctica** son equipos auto-organizados que inician con empleados que comparten prácticas laborales, emergen son el fundamento de donde fluirá la información, de donde se utilizará el conocimientos y existe el saber hacer las cosas. Estas comunidades requieren de retos que atraigan y estimulen la curiosidad natural y profesional de los individuos. Necesitan reconocimiento de los logros obtenidos y deben conformar redes de conocimiento y espacios virtuales (Thurbin (1994), Gold (1994), Medina et al. (1996), Gore (1998), Meister (1999), Nonaka et al. (1999), Choo (1999), Ruggles et al. (1999), Palacios (2000), Krogh et al. (2001), Peluffo et al. (2002), Drucker (2002), Senge (2002), Muñoz-Seca et al. (2003), Beazly et al. (2003), Quintero et al. (2003)).
- **La memoria organizacional** consiste en complementar las bases de datos existentes con una base de datos que capture información documental relevante (Muñoz-Seca et al, 2003). Al almacenar conocimiento se genera valor agregado a las organizaciones, lo cual reduce el costo de aprendizaje (Nonaka et al., 1999), como la obtención de patentes, marcas de fábrica, derechos de propiedad literaria, entre otras.

SUJETOS O NIVELES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

- **El aprendizaje individual:** Es “un proceso, consciente o inconsciente, por el cual los individuos obtienen nuevo conocimiento procedente de la transformación de la información, que modifica sus perspectivas internas y en ocasiones su conducta, amplía sus habilidades y capacidades cognitivas, y mejora su comportamiento y los resultados derivados de éste. Es el pilar sobre el que se sustentan procesos de aprendizaje desarrollados a otros niveles, como el grupal y organizativo” (Martínez, Ruiz, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia). Las personas al ser agentes activos del proceso que se lleva a cabo en las organizaciones (Argyris y Schön, 1978; Huber, 1991; Dodgson, 1993), pueden desarrollar capacidades que les ayude a olvidar información inútil y a estar abiertos a nuevos conocimientos.

Swieringa y Wierdsma (1992) afirma que: “El aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para la existencia de aprendizaje organizativo”, ya que lo que los individuos aprendan dentro de ella, no va a ser aprendido de manera automática (Rábago y Olivera, 2001). Además, se cuenta con un riesgo de que éstos individuos que poseen el conocimiento salgan de la empresa (Crossan et al., 1999) y con una ventaja, como la incorporación de nuevos individuos que posean ciertos conocimientos no adoptados anteriormente por la organización, lo cual incrementará la capacidad de aprendizaje y de conocimiento existente.

Tabla 1: Factores que Afectan el Aprendizaje Individual

FACTORES QUE AFECTAN	AUTORES QUE LO DEFIENDEN
Personalidad	Antonacopoulou (1999)
Conocimientos y habilidades	Moreno <i>et al.</i> (2000) y López y López (2001)
Educación	Hamel y Prahalad (1993), Scott y Bruce (1994) y López y López (2001)
Valores y creencias culturales	Garrat (1987), Dixon (1994), Mintzberg (1994), Antonacopoulou (1999), Chiva y Camisón (1999), Moreno <i>et al.</i> (2000), Pérez <i>et al.</i> (2000) y López y López (2001)
Emociones/ sentimientos	Antonacopoulou (1999)
Experiencia	Fondas y Wiersema (1997)
Capacidad de aprender	March y Olsen (1975), Huber (1991) y Antonacopoulou (1999)
Capacidad mental e intelectual	Antonacopoulou (1999)
Memoria	Antonacopoulou (1999)
Percepción de la necesidad de aprender	Antonacopoulou (1999)
Percepción de la habilidad de aprender	Antonacopoulou (1999)
Actitud hacia la actualización	Antonacopoulou (1999)
Expectativas de consecución de objetivos de aprendizaje	Antonacopoulou (1999)
Habilidad comunicación	Argyris (1994), Tejedor y Aguirre (1998) y Antonacopoulou (1999)
Defensa mental	Argyris (1991)
Creatividad	DiBella y Nevis (1998), Tejedor y Aguirre (1998), García (2000) y Pérez Fernández (2000)
Motivación	Argyris (1994), Torras (1997), Guía (1999) y Osterloh y Frey (2000)
Autoestima	Antonacopoulou (1999)
Condiciones físicas del individuo	Antonacopoulou (1999)
Edad	Antonacopoulou (1999)
Resultado real del aprendizaje	Antonacopoulou (1999)

Fuente: Martínez, Ruiz, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia

Como se puede apreciar en la imagen anterior, la personalidad, los conocimientos y habilidades del individuo integran los resultados de las actividades de formación, preparación, educación y experiencia. La experiencia puede determinar el conocimiento que se genera en dos sentidos, el primero, en cuanto a calidad, cantidad y rapidez, y el segundo en cuanto a afectar las actividades de aprendizaje en sí (López y López, 2001). Además, desde el punto de vista profesional, el

conocimiento o experiencia adquirido en anteriores puestos de trabajo influye mucho en el desarrollo de nuevos empleos, porque genera un menor nivel de incertidumbre sobre las labores que se realizarán (Fondas y Wiersema, 1997).

Pueden ocurrir momentos en que el individuo llega sin conocimientos y habilidades previas a la organización, lo que hará que se gaste demasiado dinero en costos y demasiado tiempo en la enseñanza. Es importante que los individuos cuenten con conocimientos previos para el desarrollo del aprendizaje organizativo, porque se tiende a construir y realizar conocimiento sobre la base ya existente (Cohen y Levinthal, 1990 y Schilling, 1998).

Los valores son ideales abstractos que representan las creencias de las personas sobre formas de conducta específicas (orden, justicia, compasión, entre otras) u objetivo vitales (libertad, igualdad, poder, entre otros), definiendo la estructura de su personalidad (Fraj et al., 2001) y pueden ser inferidos a través de lo que el individuo dice o hace (Chiva y Camisón, 1999).

La actitud es una “tendencia o predisposición de un individuo a efectuar evaluaciones sobre un determinado objeto o aspecto simbólico de éste” (Leal, 1991). También puede estar determinada por componentes afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta. Las personas que tienen una buena disposición al cambio, cuentan con mayor posibilidad al aprendizaje, debido a que fomentan la exploración y la experimentación en búsqueda de posibles alternativas a las actuales (Pérez et al., 2000).

La capacidad de aprendizaje se refiere a la habilidad y competencia para aprender que posea el individuo, combinar el trabajo y el aprendizaje (Torras, 1997). Esta capacidad depende mucho de la preparación y de la sabiduría que posee cada individuo (Cohen, 1995). Entre los elementos más representativos están la habilidad para pensar sistemáticamente y críticamente, para asumir la llegada de nuevas ideas y pensamientos (Finger y Brand, 1999).

La personalidad, creatividad y motivación son factores que están directamente relacionados con la persona, marcan el estilo de conocimiento creado, su utilidad y sus perspectivas futuras. La personalidad refleja la estructura psicológica del individuo, así como sus actitudes y aptitudes. La creatividad permite crear nuevos conceptos o rutinas de trabajo (métodos para solucionar problemas), se define como “la creación de nuevas ideas y métodos” (Dibella y Nevis, 1998), que necesita de un contexto (Petrash y Glazer, 1998) donde exista la capacidad de improvisación, adaptabilidad e innovación.

Por último está la motivación, la cual se define como la amplia serie de impulsos, deseos y anhelos que justifican hacia donde el individuo dirige su comportamiento. Se puede dividir en dos tipos, la motivación extrínseca y la intrínseca (Osterloh y Frey, 2000). La primera sucede cuando la persona satisface sus necesidades indirectamente, la mayoría de ocasiones por compensaciones monetarias. La segunda proporciona una satisfacción directa al sujeto del sentido social y la autorrealización (Schein, 1985).

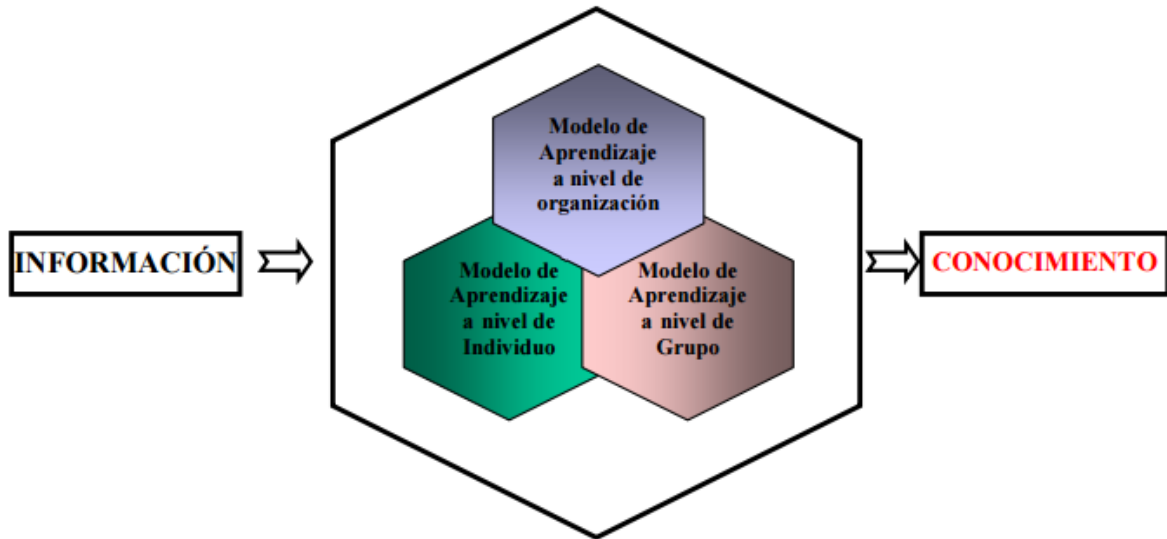
El entorno se refiere a los factores externos que influyen y condicionan los procesos internos de los individuos, tales como tendencias sociales, económicas, tecnológicas y legales (Leal, 1991).

Las tendencias sociales son las actitudes, valores y expectativas que se tienen en común que rodean al individuo y su nivel de formación, pueden ser tendencias de carácter económico, legal y) o tecnológico.

- **El aprendizaje de grupo:** Relacionado con la necesidad de crear condiciones para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Un estudio de López (1993) demuestra que los trabajos desarrollados en equipo (trabajo colaborativo) son potencialmente superiores a los trabajos realizados individualmente. Es encauzar los conocimientos y habilidades nuevos de cada uno de los individuos para construir un aprendizaje colectivo, que estén orientados hacia los objetivos organizacionales.
A medida que los miembros de la organización van aprendiendo, trasladan ese conocimiento adquirido a la compañía a través del desempeño de tareas directivas y operativas.
- **El aprendizaje organizacional:** Es producido como consecuencia del aprendizaje individual. Las organizaciones utilizan el conocimiento que poseen los diferentes individuos que la componen, para no solo dar respuesta a los requisitos de los clientes, o ante las nuevas tecnologías, sino también para acelerar la innovación, utilizando nuevas tecnologías y creando nuevos mercados.
- **El aprendizaje interorganizacional:** Se produce en cada equipo que esté conformado dentro de la organización, aunque todavía no se ha proporcionado un modelo de trabajo para la organización que aprende, o el aprendizaje de las organizaciones (Gold, 1994).

Por lo anterior, se puede decir que el modelo que representa mejor los niveles de aprendizaje organizacional, se encuentra representado en la Figura 6:

Ilustración 6: Modelo de aprendizaje sencillo



Fuente: Martínez, Ruiz, Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Murcia

Como lo destaca Drucker (1993, p.1) en su libro “Innovation and Entrepreneurship in a Global Economy”: Hemos pasado de hablar de “sociedad de empleados” y de una “sociedad de organizaciones” a hablar de una “sociedad del conocimiento”. Ya el recurso económico no será el capital ni los recursos naturales, es y será el conocimiento (Drucker, 1993).

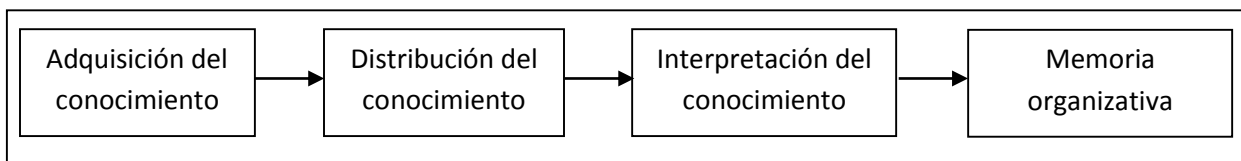
En la literatura, para delimitar el concepto de “conocimiento”, se le debe distinguir entre dos términos: Dato e información. Los datos son un conjunto discreto y objetivo de hechos relacionados con un suceso. Cuando esos datos se procesan, se organizan, se analizan y se interpretan adquiriendo un significado, ya pasan a ser denominados información. Y, por último, el conocimiento es información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión (Davenport et la., 1988), refiriéndose a un producto más complejo del aprendizaje, como son las interpretaciones de la información, el entendimiento de las relaciones causa-efecto o el más general “Know-How” (Huber, 1991: 89). Además, el conocimiento se considera el resultado de los procesos de transformación de nuevo aprendizaje (Nonaka y Takeuchi, 1995; Bontis et al., 2002).

El campo del conocimiento abarca mucho más contenido del que se ha mencionado, partiendo de lo general a lo particular, se puede organizar la información que se ha recopilado desde sus diferentes fuentes en: Conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional, entendidos como la creación y control de aprendizaje o conocimientos tanto externos como internos para la realización de actividades actuales y futuras (Leonard-Barton, 1992b: 24). Con la información obtenida de cada fuente se pueden desarrollar nuevas capacidades, nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados con la perdurabilidad de la organización en el mercado (Garzón y Fischer, 2009, p. 249).

Según lo anterior, se considera que el conocimiento es de vital importancia en el proceso de aprendizaje organizacional, porque asegura la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y de las empresas, porque una organización bien informada puede afrontar la globalización de las relaciones comerciales, la crisis mundial, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento (Ramón Archanco, 2015). Por eso, esta habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil, hace de la organización un ente competitivo que cumple sus propias metas y las de sus clientes.

Entendiendo lo anterior en términos de aprendizaje organizacional, el conocimiento va a ser generado por la organización y por los miembros de la misma (Dogson, 1993; McGuill y Slocum, 1993; Day, 1994^a; Teece et al., 1997; Cohen, 1998). Y, para clasificarlo, se hizo total énfasis en lo planteado por Huber (1991: 88), donde se distinguen cuatro fases: La adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de la información y la memoria organizativa.

Ilustración 7: Fases del Proceso de Aprendizaje Organizativo



Fuente: Huber (1991)

- **Adquisición del conocimiento:** Fase en la que se busca el conocimiento desde una variedad de formas, a las cuales Huber (1991) clasifica como:
 - **Aprendizaje congénito:** Conocimiento innato a la organización o que se ha formado en el momento de su creación. La naturaleza de una

organización está influenciada por la naturaleza de sus fundadores (Stinchcombe, 1965; Kimberly, 1979; Schein, 1984; Boeker, 1988,1989). Lo que una organización conoce en su nacimiento determinará lo que investigará, lo que experimentará, y cómo interpretará lo que encuentre.

- o **Aprendizaje experiencial:** Adquisición de conocimiento mediante la experiencia. En ocasiones este aprendizaje es producto de esfuerzos intencionados o no sistemáticos.
- o **Aprendizaje indirecto:** Adquisición de conocimiento procedente de las estrategias, prácticas administrativas y tecnologías de otras organizaciones (Czepiel, 1975; Sahal, 1982). Tomar conocimiento de otras organizaciones puede considerarse una forma de aprendizaje organizacional.
- o **Incorporación o Injerto:** Contratación de nuevos empleados que cuentan con conocimientos que no posee aún la organización (Huber, 1984; Drucker, 1988). La mejor manera de adquirir formas complejas de información o conocimiento puede ser a través de un injerto (individuo que posee el conocimiento), porque suele ser más rápido que la adquisición a través de la experiencia y más completo que la adquisición mediante la imitación.
- o **Investigación y desarrollo:** Habilidad para explotar el conocimiento externo.
- **Distribución del conocimiento:** Fase en que los conocimientos adquiridos a nivel individual se transmiten a toda la organización a través de conversaciones e interacciones entre los individuos (Brown y Duguid, 1991; Koffman y Senge, 1993). Como lo afirma Huber (1991: 100): “muchas veces las organizaciones no saben lo que saben y a veces cuentan con registros muy limitados de la información que poseen.
- **Interpretación del conocimiento:** Es la información adquirida y distribuida (Daft y Weick, 1984: 286), donde se desarrolla un entendimiento compartido, unos esquemas conceptuales y una toma de acciones comunes a través de un ajuste mutuo (Crossan et al., 1999: 525). Esto implica la utilización de

procesos cognitivos del individuo, creando modelos mentales, marcos de referencia o modelos mentales (Levitt y March, 1988).

- **Memoria organizativa:** Es la última fase del aprendizaje organizacional encargada de recopilar todo el conocimiento que ha sido creado para poder utilizarse posteriormente, cuando sea necesario. Debido a que el conocimiento se genera en los empleados, también se almacena en sus memorias. Todos los miembros de las organizaciones son importantes porque, además de retener información, determinan qué información va a ser adquirida y posteriormente almacenada en la memoria organizativa (Walsh y Ungson, 1991: 78).

En síntesis, el aprendizaje organizacional es un proceso en el que el conocimiento es adquirido del exterior o es generado internamente en la organización, se expande a través de la misma, se profundiza y se busca un significado común al mismo y, finalmente, se almacena en la memoria organizativa y se recupera cuando es necesario.

CULTURA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es 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 institucionalizando. Las subvariables de la cultura organizacional son: el concepto de hombre que tiene el líder de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional.

El concepto de hombre

El concepto de hombre para el aprendizaje organizacional consiste en que aproveche el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de las personas, en todos los niveles, contemplar competencias centrales o genéricas como: liderazgo, habilidades analíticas, sociabilidad, innovación, autonomía, considerar al hombre como una inversión rentable, para ello es necesario definir un conjunto de conceptos importantes, tácitos, explícitos, virtuales, adquiridos o transmitidos de la organización.

El sistema cultural

Es caracterizado porque cada organización desarrolla suposiciones, reglas y conocimientos que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, con el fin de crear sentido de pertenencia, facilitar un buen clima organizacional entre los empleados, permitir e incentivar la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual. Además, requiere de una gran capacidad de adaptación; las cosas que se realicen día a día deben confirmar la ideología e impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos por medio de símbolos, estimulando actitudes innovadoras, para que se generen competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.

El clima organizacional

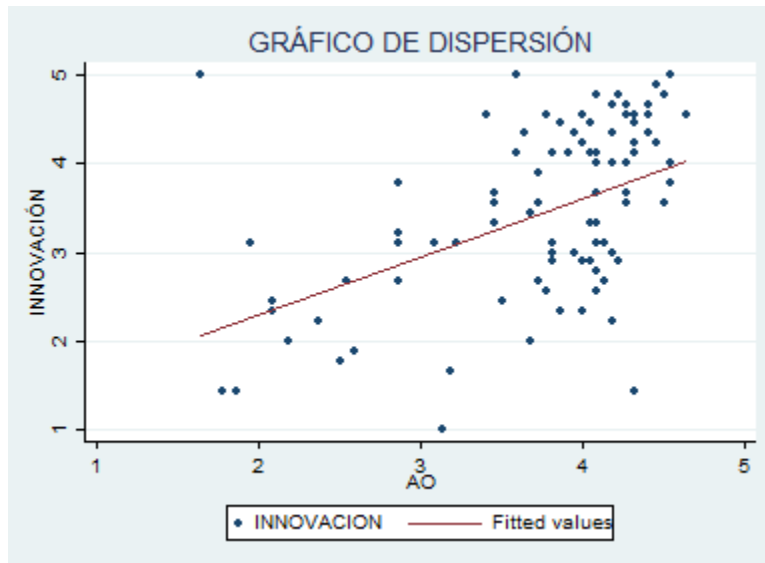
El clima organizacional se compone de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que van a determinar la efectividad de un individuo para el desarrollo de su potencial de aprendizaje.

ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Las variables que se estudiaron durante todo el proyecto fueron: La Innovación y el Aprendizaje Organizacional como variable independiente. El estudio que se le realizó a la correlación entre ambas variables arrojó cifras positivas, lo que quiere decir que el Aprendizaje Organizacional afecta e impacta de cierta manera la Innovación de las empresas familiares.

Para empezar a explicar la relación entre ambas variables fue necesario realizar un gráfico de dispersión que sirviera para representar la tendencia general de los datos obtenidos en las 110 encuestas realizadas.

Ilustración 8: Gráfico de dispersión entre aprendizaje organizacional e innovación



Fuente: Creación propia a través del Software estadístico Stata

La figura 8 revela el efecto positivo del Aprendizaje Organizacional sobre la Innovación, porque existe una pendiente creciente (con tendencia macada) y la mayoría de los datos se sitúan en la parte superior, esto quiere decir que de las 110 empresas hay diferentes tipos de compañías (familiares, privadas, grandes, multinacionales, etc), por lo cual se puede asegurar que el tamaño de las compañías son una razón de escala, en otras palabras, las empresas de mayor tamaño muestran mayor valorización del Aprendizaje Organizacional y de la Innovación. Por este hecho, y observando el gráfico se puede ver la presencia de heterocedasticidad en la varianza, el cual es un problema que se vislumbra en la dispersión de los puntos del gráfico.

El problema de heterocedasticidad que se presenta en el gráfico (todos los puntos no están cerca a la línea, y la distancia entre ellos no es la misma) ocurre debido al hecho de que las variables en cuestión son variables explicativas basadas en la opinión de las personas y la encuesta se hizo a todo tipo de personas con cargos más o menos altos y concedores del trabajo y la dinámica de la empresas donde laboran, entonces éstos van a calificar el Aprendizaje Organizacional y la Innovación dependiendo el tamaño, las políticas de innovación, los recursos manejados o el tipo de empresa a la que pertenecen, por eso hay unas valorizaciones más altas que otras, pero este problema se puede corregir a través de una regresión robusta,

por lo que se puede asegurar que no es un problema muy significativo para el análisis.

Pasando a un análisis ya más profundo de los datos arrojados por la encuesta, se halló la siguiente información recolectada en la Figura 10:

Tabla 2: Efecto del Aprendizaje Organizacional sobre la Innovación

	INNOVACION □/se
AO	0.658*** (0.158)
Constant	0.981* (0.623)
R ² Ad	0.222
Number	110

Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Fuente: Creación propia a través del Software estadístico Stata.

En la tabla 2 se encuentran los coeficientes de la regresión de Aprendizaje Organizacional contra Innovación, entre paréntesis se encuentran los errores estándar. El análisis realizado por medio de una regresión robusta permite intuir que con un nivel de confianza del 95% que existe evidencia estadística para afirmar que existe un efecto significativo del Aprendizaje Organizacional sobre la Innovación. Además, los resultados arrojaron que ante un aumento en una unidad de la evaluación del aprendizaje organizacional por parte de los empleados, aumentaría la percepción de innovación de la empresa en 0,66 unidades lo cual indica que existe un efecto positivo del aprendizaje organizacional sobre la innovación.

Con respecto al valor arrojado por Stata para el Coeficiente de Determinación (R²) con valor de 0,222, se puede decir lo mejor sería que este valor fuera cercano a 1, pero ese valor de 22% explica que: El Aprendizaje Organizacional impacta con un valor de 0,22 los procesos de Innovación que se llevan a cabo en las

organizaciones a las cuales se tomó como modelo de estudio. El valor del R^2 no tiende a 1, porque existen otras variables que pueden afectar a la Innovación, como el tamaño de la empresa, el capital que invierten, las políticas orientadas a la innovación, entre otros factores.

CONCLUSIONES

- Relacionando lo que Daghfous y White dijeron en 1994, que la información es fundamental a la hora de innovar, y que era ahí donde el aprendizaje organizacional cumplía un papel fundamental, debido que, por medio del aprendizaje se adquiere la información y con la adquisición de éste la capacidad innovadora de la organización aumenta, con lo que nos arrojó el estudio, podemos concluir que las empresas de mayor tamaño tienden a ser más innovadoras, ya que estas le dan mucho valor al aprendizaje organizacional, y al darle mucho valor al aprendizaje, se va a adquirir información que va a ser útil para generar innovación.
- El estudio arrojó que existe una relación directa entre el aprendizaje organizacional y la innovación en las organizaciones, debido a que, cada vez que aumenta el aprendizaje organizacional, la percepción de innovación en la empresa también lo hace.
- Por último y a modo de recomendación para futuras investigaciones que se realicen sobre este tema, sería importante que se tuvieran en cuenta variables como el tamaño de la empresa, el capital que invierten en procesos innovadores y políticas orientadas a la innovación, ya que, de la investigación realizada se obtuvo evidencia que éstas variables pueden generar un impacto en la organización en cuanto a su capacidad innovadora.

ANEXOS

ESCALAS DE MEDICIÓN UTILIZADAS PARA LA ENCUESTA

- **Aprendizaje Organizacional**

Escala de López, Montes y Vázquez (2005): 1=totalmente en desacuerdo; 5=totalmente de acuerdo):

Adquisición de conocimiento externo	Acuerdos de cooperación con otras empresas, universidades, escuelas técnicas, etc.
	La compañía está en contacto con profesionales y técnicos expertos
	La organización anima a sus empleados a unirse redes formales o informales realizadas por personas de fuera de la organización
	Los empleados asisten a ferias y exposiciones con regularidad
Adquisición de conocimiento interno	Hay una política de I&D consolidada con recursos
	Las nuevas ideas y enfoques sobre el rendimiento en el trabajo son experimentados continuamente.
	Organizacional soporte de sistemas y procedimientos de innovación

Distribución del conocimiento	Todos los miembros son informados acerca de los objetivos de la empresa.
	Las reuniones se llevan a cabo periódicamente para informar a todos los empleados acerca de las últimas innovaciones en la empresa
	La empresa cuenta con mecanismos formales para garantizar el intercambio de mejores prácticas entre los distintos campos de actividad
	Hay individuos dentro de la organización que participan en varios equipos o divisiones y que también actúan como enlaces entre ellas
	Hay individuos encargados de la recolección, montaje y la distribución de sugerencias de los empleados internamente
Interpretación del conocimiento	Todos los miembros de la organización comparten el mismo objetivo, con el cual se sienten comprometidos
	Los empleados comparten conocimientos y experiencias hablando uno al otro
	El trabajo en equipo es una práctica muy común en la empresa
	La empresa desarrolla programas de rotación interna con el fin de facilitar el desplazamiento de los empleados de un departamento o función a otra
	La compañía ofrece otras oportunidades para aprender (visitas a otras partes de la organización, programas de formación internos, etc.) con el fin de que los individuos sean conscientes de los deberes de las personas de otros departamentos.
Memoria de la organización	La empresa cuenta con bases de datos para almacenar sus experiencias y conocimiento de manera que sea capaz de utilizar más tarde
	La empresa cuenta con directorios o correos electrónicos archivados en función del ámbito al que pertenecen, con el fin de encontrar a un experto sobre un tema específico en cualquier momento
	La compañía tiene hasta a la fecha bases de datos de sus clientes. Hay acceso a la base de datos y documentos de la organización a través de algún tipo de red (Lotus Notes, intranet, etc.)
	Las bases de datos se mantienen siempre actualizadas
	Todos los empleados de la organización tienen acceso a bases de datos de la organización
	Los empleados a menudo consultan las bases de datos
	Los sistemas hacen el trabajo más fácil para los empleados

- **Innovación**

Escala de García Evelyn, Gálvez Julián, García Domingo (2012)

Incremental	Organización	Implementación de técnicas de gestión avanzadas por parte de las empresas
	Gestión	Implementación de estructuras organizacionales nuevas o simplemente alteradas.
	Marketing	Cambios significativos en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución.
	Producto	Cambios en los aspectos relacionados al producto, como su embalaje, volumen y presentación.
	Procesos Productivos	Cambios en el proceso de producción
Adquisición de nuevos equipos de producción		
Radicales	Patentes registradas	Indique el número de patentes registradas por su empresa
	Actividades I&D	Indique el número de personas claramente involucradas en actividades de investigación, desarrollo e innovación
	Desarrollo de nuevos productos y mercados	Valore el grado en que su empresa ha estado involucrada, en la desarrollo de nuevos productos y mercados.

PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS

AO	Los directivos de la organización suministran a los grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.
AO	Aprenden los empleados observando a sus compañeros de trabajo.
AO	La organización responde a las presiones de cambio del entorno desarrollando nuevas prácticas.
AO	La organización usa el conocimiento de sus empleados para afrontar problemas o desafíos internos.
AO	La organización otorga reconocimiento a los empleados que generen conocimiento útil para la institución.
AO	Usa la organización los errores de sus empleados como fuente de aprendizaje.
AO	En la organización los empleados aprenden ensayando y probando.
AO	Son aplicados a los empleados conocimientos y experiencias acumuladas de la organización.
AO	La organización ofrece capacitaciones a sus empleados.
AO	La organización promueve espacios para que los empleados intercambien sus conocimientos.
AO	En la organización los empleados aprenden cuando reflexionan en grupo.
AO	La organización mejora sus procesos y prácticas basándose en el conocimiento de sus empleados.
AO	En la organización se conocen las necesidades de perfeccionamiento de los empleados y se implementan acciones para responder a ellas.
AO	Se mantiene informados a los empleados de la organización de cambios que ocurran en ella.
AO	En la organización existen acuerdos de cooperación con otras empresas, universidades o escuelas técnicas.
AO	Los empleados de la organización asisten a conferencias y exposiciones con regularidad.
AO	No existe una política de "Investigación y Desarrollo" totalmente consolidada y con recursos que la soportan.
AO	Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques.
AO	La organización cuenta con mecanismos formales para garantizar el intercambio de mejores prácticas entre los distintos campos de actividad.
AO	La empresa cuenta con bases de datos para almacenar sus experiencias y conocimiento de manera que sea capaz de utilizar más tarde.
AO	Todas las bases de datos son actualizadas constantemente.
AO	Todos los empleados de la organización tienen acceso a bases de datos de la organización.
INNOVACIÓN	En cuanto al número de patentes registradas por la empresa
INNOVACIÓN	El número de personas claramente involucradas en actividades de investigación, desarrollo e innovación
INNOVACIÓN	Grado en que la empresa ha estado involucrada en la desarrollo de nuevos productos y mercados

INNOVACIÓN	La organización implementa técnicas de gestión avanzadas
INNOVACIÓN	Se implementan estructuras organizacionales nuevas o con pequeñas modificaciones
INNOVACIÓN	Existen cambios significativos en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución
INNOVACIÓN	Existen cambios en los aspectos relacionados al producto tales como su embalaje, volumen y presentación
INNOVACIÓN	Existen cambios en el proceso de producción
INNOVACIÓN	La organización adquiere nuevos equipos de producción cuando es necesario para mantenerse actualizada

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbas, T. & Alireza, M. (2011). Learning orientation, innovation and performance: evidence from small-sized business firms in Iran. *European Journal of Social Sciences*, 19 (1) (pp. 114-122).

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1995). *La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas*. Madrid, España: (AECA).

ARGYRIS, C. (1994): "Good communication that blocks learning", *Harvard Business Review*, vol. 7, nº 4; pp. 77- 85.

Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading. MA. USA: Addison-Wesley. Argyris, Ch. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*, México D.F., Editorial Oxford Press.

Astrachan, J.; Klein, S.; y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. Volume 15, Issue 1, pages 45–58.

Astrachan, J.H. y Shanker, M. (2003). Family Business Contribution to the U.S economy: a closer look. *Family Business Review*. Vol 16 No 3. 211-19.

Baker, W. & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4) (pp. 411-427).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1) (pp. 99-120).

Boer, H. and During, W.E. (2001), Innovation. What innovation? A comparison between product, 116. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*. Volume 14 Number 2 2005.© Blackwell Publishing Ltd, 2005. process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1/2/3), 83–107.

Brynjolfsson, E., & Schrage, M. (2009). The new, faster face of innovation: Thanks to technology, change has never been so easy or so cheap. *The Wall Street Journal*, August 17, R. 3.

Bussey, J. (2012). The Anti-Kodak: How a U.S. firm innovates and thrives. *Wall Street Journal Online*, January 13.

Calantone, R., Cavusgil, T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (pp. 515-524).

Cegarra, N. y Rodrigo-Moya, B. (2004). Desaprendizaje Individual: un paso previo a la creación del capital relacional. *Cuadernos de Administración-Universidad Javeriana*, 17 (27) (pp.11-32).

Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Chew, C.H. (2000). *Organizational Cultural Characteristics and Innovation: a perspective from electrical and electronics industry in Penang*, unpublished M.B.A dissertation, Universiti Sains Malasya, Penang, Malasya.

Damanpour, F. (1991), 'Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators,' *Academy of Management Journal*, 34, 3, 550–590.

Delaney, J. y Huselid, M. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 4, pp. 949-969.

Dibella, A. y Nevis, E.C. (1998): *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass.

Dixon, N. (1994): *The organizational learning cycle. How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.

Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394.

Drucker, P. (1985). La innovación y el empresario innovador. México DF, México: Edhasa.

Etkin, J. R. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, México: Editorial Oxford Press.

Dyer, W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*. Vol 19 (4). pp. 253-273.

Fiol, M. & Liles, M. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4) p 803-013.

Formichella, M. (2005). Innovación del concepto de desarrollo y su relación con el desarrollo. Recuperado 30/11/2011 de: <http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>

Fraj Andrés, E.; Grande Esteban, I. y Martínez Salinas, E. (2001): “Relaciones entre actitudes, personalidad, valores y estilo de vida de los individuos y su comportamiento medioambiental: un estudio exploratorio”, XI Congreso Nacional De ACEDE. Zaragoza, 15, 16 y 17 de Septiembre de 2001.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*, 71, (4) 78-91.

Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. *Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review*.

Garzón, M. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (26) (pp. 238-278).

Geus, A. (1988). Planning learning. *Harvard Business Review*, 66 (pp. 70-74).

Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25 (pp. 597-622).

González de Riviera (1997). Aprender a trabajar en equipo, clave en las organizaciones que aprenden, *Alta dirección*, 19, 31-38.

Gore, E. (1998). *La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos*. España: Editorial Granica.

Hall, R. (1986). *Organización estructura y procesos*. México: Prentice Hall.

Harung, H. S. & Harung, L. M. (1995). Enhancing organizational performance, by stern the diversify, the learning organization, 2(2) 9-19.

Hedberg, G. (1981). *How organizations learn and unlearn. Handbook of organizational design*. Oxford Press University.

Hoonsopon, D. y Ruenrom, G. (2009). The Emprirical Study of the Impact of Product Innovation Factors on the Performance of New Productst: Radical and Incremental Product Innovation. *The Business Review*, Cambridge, Vol. 12, Num, 2, summer, pp. 155-161.

Hoy, F. y Pramodita S. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*. Marzo. vol. 17 No. 1 1-36

Huber, G.P. (1991): "Organizational learning. The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, nº 1, Enero-Febrero 1991, pp. 88-115.

Huber, G.P. (1998). Synergies between organizational learning and creativity & innovation. *Creativity & Innovation Management*, 7 (1) (p. 3).

Huselid, M. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 4, pp. 635-672.

Jiménez, D. y Sanz, V. (2006). Innovación, aprendizaje organizacional y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29 (pp. 40-62).

Jones, A.M. y Hendry, C. (1992): *The learning organizations: a review of literature and practice*. London: HRD Partnership.

Kanter, R. (1989), 'Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas,' *Journal of Business Venturing*, Summer, 45–68.

King, W.R. (2001): "Strategies for creating a learning organization", *Information Systems Management*, Winter, Vol. 18, nº 1; pp.12-20.

Kleiner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. México: Oxford Press.

Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 7, nº 3, pp. 502-517.

Leal Millán, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid.

Llach, J.; Marques, P.; Bikfalvi, A.; y Simón, A.(2012). The innovativeness of family firms through the economic cycle. *Journal of Family Business Management*. Vol 2. No2, pp. 96-109.

Llopis Taverner, J.; Molina Manchón, H. y Molina Azorín, J.F.(2000): "El proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de innovación", XIV Congreso Nacional De AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa. Jaén, 7, 8 y 9 de Junio de 2000.

López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional*, en: www.gestiopolis.com.

López Salazar, P.E. y López Sánchez, J.A. (2001): "Propuesta de un modelo conceptual de aprendizaje organizativo desde un enfoque cognoscitivo", II Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información, Noviembre, pp. 310-318.

Manu, F.A. (1992), 'Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of US and European Markets,' *Journal of International Business Studies*, 23, 2, 333–359.

Meligno, B. y Ravlin, E. (1998): "Individual values in organizations: concepts, controversies, and research", *Journal of Management*, vol. 24, nº 3, pp. 351-389.

Moreno Luzón, M.D.; Balbastre Benavent, F.; Escribá Moreno, M.A.; Lloria Aramburo, M.B.; Martínez Pérez, J.F.; Méndez Martínez, M.; Oltra Comorera, V. y Peris Bonet, F.J. (2000): "Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: un modelo de generación de conocimiento", X Congreso Nacional De ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias. Oviedo, 3, 4 y 5 de Septiembre de 2000.

Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company", Harvard Business Review, November-December, pp. 96- 104.

Nonaka, I. (1994): "A dynamic theory of organizational knowledge creation", Organization Science, vol. 5, nº 1, February, pp. 14-37.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998): "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation", California Management Review, vol. 40, nº 3, Spring, pp. 40-54.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Prieto, I. et al. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos. *Revista Latinoamericana de Administración*, Cladea, 32, pp. 47-75.

Olsom P.; Zuiker V.; Danes, S.; Stafford K.; Heck R.; y Duncan K. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*. Vol 18 No 5. Pp. 639-66.

Pérez López, S.; Montes Peón, J.M. y Vázquez Ordás, C.J. (2000): "Aprendizaje organizativo, Gestión del conocimiento y Capital Intelectual: Un enfoque integrador", XIV Congreso Nacional De AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa. Jaén, 7, 8 y 9 de Junio de 2000.

Raich, M. (2000): "Prepararse para la economía basada en el conocimiento", Harvard Deusto Business Review, nº 94, Enero-Febrero, pp.28-33.

Roper, S. and Love, J. (2004). 'The organization of innovation: collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing', *Cambridge Journal of Economics*, 28: 3,1-18.

Sethi, R, Smith, D. C., y Park C. W., (2001). Cross-Functional Product Development Teams, creativity, and The Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, 38, 73-85.

Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schunk, D. K. (1997): *Teorías del Aprendizaje*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994): "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Junio, vol. 37, nº 3, pp. 580-602.

Shanker, M. y Astracham (1996). 'Your impact on the economy' *Family Business* 7(2), 25-30.

Sharma, P. (2002). Stakeholder mapping technique: toward the development of a family firm typology. Paper presented at the Academy of Management meetings. Denver, CO.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, Vol. 17, Issue 1, p. 1-36.

Shipton, West y Birdi, (2005), *Managing People to Promote Innovation, Creativity and Innovation Management*. Volume 14 Number 2

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.

Sotaquirá, R. et al. (2001). *Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional*, Bogotá:UNAB, Univalle.

Spencer, A. (2012). Analysis: Avoiding innovation's terrible toll. *The Wall Street Journal*, January 7, B. 1.

Stafford, K; Duncan, K.; DANE, S. Y Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*. Vol 12 (3). Pp. 197-208.

Stata, R. (1989): "Organizational learning. The key to management innovation", Sloan Management Review, primavera, pp. 63-74.

Stock, M. y Zacharias, N. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. Journal of the Academy Marketing Science. Vol. 39: 870-888.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992): Becoming a learning organization, Addison Wesley Pub. Co., versión en castellano (1995), La organización que aprende, Addison Wesley Iberoamérica, Buenos Aires.

Thompson & Hunt (1996). *Learning organization, organization in action*, New York: Mc Graw Hill.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). Managing Innovation. Integrating Technological and Organizational Change. Wiley & Sons, Chichester.

Torras Arruga, L.(1997): "Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo", Alta Dirección, nº 191, Enero-Febrero, pp. 13-19.

Tushman, M.L., and Nadler, D.A. (1986), 'Organizing for Innovation,' California Management Review, 28, 3, 74–92.

Upton, N. y Heck R.K. (1997) 'The family business dimension of entrepreneurship', Entrepreneurship 2000. Eds.D.L. Sexton y Smilor R.W. Chicago Upstar Publishing, 243-266.

Utterback, J.M. (1994), Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies can Seize Opportunities in the Face of Technological Change, Boston, MA: Harvard Business School Press.

West, M. and Farr, J. (1990). 'Innovation at work', in M.A. West and J.L. Farr (eds). Innovation and Creativity at Work, Chichester: Wiley, p 9.

Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodology rethink. Entrepreneurship Theory and Practice. Fall, 31-56.

Wolfe, R.A. (1994), 'Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions,' Journal of Management Studies, 31, 3, 405–431.

Wortman, Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: a conceptual and research based paradigm. *Family business Review*. Vol 7(1), 3-27.