

# Influencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de una actitud generadora de una cultura de innovación en las empresas

*Influence of organizational learning in developing an attitude generating a culture of innovation in enterprises*

**José Alonzo Sahui Maldonado**

Universidad Autónoma de Campeche

[josesahui@hotmail.com](mailto:josesahui@hotmail.com)

**Roger Manuel Patrón Cortés**

Universidad Autónoma de Campeche

[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

## Resumen

El presente artículo se divide en cuatro apartados. En los tres primeros se realiza una aproximación teórica a los conceptos básicos del aprendizaje organizacional, haciendo énfasis en la manera en que intervienen en él los factores organizacionales e individuales. Finalmente, en el último apartado, se propone que la actitud puede constituirse como una barrera en el aprendizaje ó como un elemento generador de una cultura de la innovación dentro de las organizaciones.

## Abstract

This article is divided into four sections. In the first three is a theoretical approach to the basic concepts of organizational learning, emphasizing the manner in which he engaged in organizational and individual

factors. Finally, in the last paragraph, it is proposed that the attitude can serve as a barrier to learning or as a generator element of a culture of innovation within organizations.

**Palabras clave / Key words:** Aprendizaje organizacional, Barreras de aprendizaje, Actitud, Innovación / Organizational learning, Learning barriers, Attitude, Innovation

---

## Introducción.

### ¿Qué es el aprendizaje organizacional?

Aunque un individuo aprenda algo nuevo en su trabajo, encuentre una mejor forma de realizar sus actividades, cambie su forma de comportarse, etc., si estos descubrimientos no se interiorizan en la empresa y se difunden a los demás trabajadores para que también los hagan suyos, no se está dando el aprendizaje organizacional.

En este sentido, podemos señalar que el Aprendizaje Organizacional (AO) es: “aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento –rutinas organizativas– mediante el compromiso de la dirección, con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica.” (Martínez, et. al., 2001, p. 3)

De igual forma, se puede puntualizar que el aprendizaje dentro de la organización:

- Es un proceso de construcción del conocimiento.
- Es dependiente del conocimiento; las personas usan su conocimiento para crear un nuevo conocimiento.

- Necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior a cada uno de los individuos.

Con lo anterior, queremos hacer énfasis en la relación intrínseca del proceso de aprendizaje y la transferencia de conocimiento, pues consideramos que el primero no se puede llamar como tal a menos que se transmita a los individuos y grupos de la organización para la mejora de los procesos y el logro de las metas institucionales.

## **DESARROLLO.-**

### **Tipología del aprendizaje organizacional**

El AO puede clasificarse de varias formas: la primera, con base en el sentido en el que se presenta el flujo de los nuevos conocimientos, los cuales pueden ser de la organización al empleado, mediante capacitación y adiestramiento; y la otra, del trabajador al sistema, donde éste incorpora nuevos conocimientos adquiridos gracias a su experiencia laboral y se institucionalizan para su uso general.

La segunda forma de clasificar al AO es según el origen de la información que se maneja en el proceso. Puede ser con información de carácter interna o de carácter externa; para esta última se necesitan proveedores externos de la información, mientras que para la primera se cuenta con documentos, informes y la experiencia propia de los empleados (Martínez et al., 2001), todo proveniente de la empresa en cuestión.

Una tercera forma de catalogar el aprendizaje es el propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), quienes afirman que se puede dividir en Know-how, –conocimientos desarrollados para la resolución de problemas específicos–; y en el establecimiento de nuevas premisas, es decir, cambiar paradigmas, esquemas, modelos mentales o perspectivas de los actores, para dejar de lado las previas. Este es el aprendizaje conocido como de doble ciclo o tipo II; mientras que el anterior es de un solo ciclo o tipo I.

Una empresa que aprende debe de llevar a cabo de manera natural tanto el aprendizaje del tipo I, como el tipo II. Mientras que Argyris (2001) sugiere métodos como la intervención de una tercera parte, ajena a la

empresa, para el logro del aprendizaje del tipo II o de doble ciclo, Nonaka y Takeuchi (1999) sostienen que el proceso de doble ciclo es algo inherente a las actividades cotidianas de la organización y que por lo tanto no debe representar mayor dificultad para que los actores sean capaces de percibirla, pues se lleva a cabo de manera simultánea con la creación de nuevos conocimientos.

También reconocen dos tipos de conocimientos que puede poseer una persona. En primer lugar está el explícito, es decir, la serie de ideas que existen en la empresa de manera formal, así como las herramientas que la organización le brinda al empleado para la ejecución de sus tareas en la forma más efectiva hasta el momento. El segundo tipo se basa en la experiencia personal y directa de los individuos. El conocimiento tácito es de carácter más propio e íntimo al sujeto, por lo tanto más difícil de dar a conocer y enseñarlo a los demás. En este caso, el éxito de muchas organizaciones se debe a su capacidad de convertir el conocimiento tácito a explícito mediante el AO.

El aprendizaje del tipo II requiere un esfuerzo extra de parte de los trabajadores, pues involucra un cambio de creencias y actitudes. “Para gestionar... el aprendizaje tenemos que cambiar de enfoque y generar un aprendizaje adaptativo y generativo. Es decir, un aprendizaje organizacional que no sólo absorba información, sino que cambie de perspectiva y nos ayude a re-crearnos como personas y como organización. Y en el que lo adaptativo, nos ayude a sobrevivir en el presente y lo generativo nos ayude a crear el futuro”. (Sáenz de Santamaría, 2006).

### **Intervención de factores organizacionales e individuales en el proceso de aprendizaje organizacional**

El AO involucra al individuo y al sistema organizacional en el que labora, por lo tanto ambas partes aportan factores importantes al proceso; en él dichos factores interactúan, dando como resultado la relación interdependiente de los aspectos propios a la persona y los propios a la organización.

Por su parte, el trabajador incluye a esta relación sus modelos mentales, actitudes, capacidades cognitivas y su preparación académica; pues es lo que está dentro de sus posibilidades. Las actividades involucradas en el proceso de aprendizaje son internas, como por ejemplo la reflexión, la intuición y la interpretación. Le afectan tanto el tipo de información sometida a dicha transformación, como los conocimientos y

habilidades previas que la persona posee (aptitudes) y los valores o actitudes de la misma que actúan como filtro. El conocimiento creado en un momento determinado puede servir como input para otro proceso de aprendizaje posterior, tanto si lo lleva a cabo la misma persona como otra (Martínez y Ruiz, 2002).

En cambio, la empresa, como ente provisor, tiene un plano de aportaciones más controlable y medible. “El papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual.” (Palacios, 2000, p.36). Abastece de recursos tecnológicos, una estructura de trabajo sólido y formal que se preste para las relaciones interpersonales; todos estos aspectos necesarios para la sistematización y el dar a conocer los conocimientos generados en ella.

## **CONCLUSIÓN**

### **La actitud como barrera de aprendizaje ó como generadora de una cultura de la innovación**

La actitud de alguien es la respuesta de éste ante cierta circunstancia, en la que se involucran creencias y motivación personales, “...son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos.” (Robbins, 2004, p.71), es básicamente la tendencia que muestra una persona a comportarse de cierta manera específica hacia un objeto. Permite a los individuos entender y relacionarse con el entorno en que se desarrollan.

La actitud de cualquier persona está formada por tres componentes: el cognoscitivo, el afectivo y el conductual. (Robbins, 2004); el primero, se refiere a la información o datos que el sujeto posee sobre el objeto o acontecimiento en cuestión; el segundo es la parte emotiva, es en donde se hace la valoración personal y de allí surge la motivación de una respuesta; el último elemento; es el actuar en el que desembocan los procesos mentales y emocionales que se han producido dentro del individuo, es decir, es la traducción de éstos en una conducta visible.

El aspecto más importante de los tres, es la carga afectiva que conlleva la actitud, pues tiene más peso el cómo se sienta el individuo acerca de algo y los sentimientos y emociones que despierten dentro de sí mismo, y no lo que realmente sabe sobre el objeto para que adopte una postura frente a él.

Existen muchos vicios o errores de actitud en los que los trabajadores y líderes de las empresas suelen caer –muchas veces inconscientemente–, que afectan directamente a la realización de sus labores y del aprendizaje que pudieran obtener de ellas. Una de ellas son las barreras defensivas que se muestran ante situaciones de cambio o que representen cierta incertidumbre para los involucrados.

Las barreras defensivas son comportamientos de sobreprotección y limitación que adoptan los actores de una organización, dificultando la adopción de cambios y el aprendizaje. Son difíciles de detectar pues son adoptadas dentro de la cultura organizacional, y como también son aparentemente “aceptables” terminan convirtiendo a las personas en cómplices.

Algunos autores, después de analizar los trabajos de Argyris (Mundet, et. al., 2003), llegaron a la conclusión de que las barreras defensivas que manifiestan muchos directivos de empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Expresión de ideas. Se refiere a la apertura, aceptación y crítica objetiva que muestra un grupo ante nuevas ideas y enfoques distintos. La contraparte de esto es la permanencia inalterada de las ideas del grupo, mediante la censura directiva o autocensura de los integrantes.
2. Actitud frente al error. Un error se refiere a un resultado final distinto de cómo se había planeado, sin la existencia de tales, no cabría la posibilidad de un aprendizaje. Hay prácticas gerenciales en las que es difícil analizar objetivamente la causa del error, pues se hace énfasis en “otros buenos” resultados o en lo “cerca” que estuvieron de lograrlo. Esta es una forma de proteger al grupo.
3. Coherencia pensamiento–acción. Es básicamente la brecha que hay entre lo que se dice y lo que se hace, ya sea intencional o no. De cualquier forma se percibe deshonestidad en el integrante en cuestión, pero no se hace una crítica constructiva de esta debido a falta de libertad de expresión de ideas. (Mundet, et. al., 2003).

Derivado de todo lo anterior, podemos señalar que el AO puede constituirse en un elemento generador de una cultura de la innovación con las características necesarias para producir cambios dentro de la organización; una cultura de la innovación que vaya más allá de las cuestiones técnicas y toque el trasfondo sociocultural de los actores. Empezando allí el verdadero cambio de actitudes y la apertura al aprendizaje organizacional como forma de vida laboral. De igual forma, mediante la implementación de

una cultura de la innovación se pueden combatir actitudes que no sirven dentro de la dinámica del trabajo e instruir a los empleados sobre el uso y beneficios de nuevas tecnologías. Así pues, con un mismo método, se pueden atacar dos problemas –actitudes y manejo de tecnologías– que resultan ser de los más comunes para que se lleve a cabo el aprendizaje dentro de una organización.

## Bibliografía

Argyris, C. (2001). *La Asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*. Ed. Oxford, México.

Martínez, I. et. al. (2001). Aprendizaje organizacional en PYMES, recuperado en:  
<http://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20PYMES.pdf>

Martínez, I. y Ruiz, J. (2002). Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la Espiral de conversión del conocimiento, recuperado en:  
<http://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/LOS%20PROCESOS%20DE%20CREACION%20DEL%20CONOCIMIENTO-%20EL%20APRENDIZA.pdf>

Mundet, J. et. al. (2003). Creación y prueba de un modelo para evaluar el impacto de las barreras defensivas en la eficacia estratégica, recuperado en:  
[http://io.us.es/cio2003/comunicaciones/Art\\_096.pdf](http://io.us.es/cio2003/comunicaciones/Art_096.pdf)

Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999) *La organización creadora de conocimiento*, Ed. Oxford, México.

Palacios, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Revista: Hitos de Ciencias Económico Administrativas, recuperado en: [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos\\_procesos\\_estrategias.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos_procesos_estrategias.pdf)

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Ed. Pearson Education, México.

Sáenz de Santamaría, C. (2006). El cambio de las organizaciones y el aprendizaje Organizacional para el cambio, recuperado en: [http://www.cadmoweb.com/tribuna/CAD\\_DOC\\_01.pdf](http://www.cadmoweb.com/tribuna/CAD_DOC_01.pdf)