

PREPRINT: El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior

PREPRINT: Organizational learning in higher education institutions

PREPRINT: Aprendizagem organizacional em instituições de ensino superior

Vanessa Rodríguez-Lora
Instituto Tecnológico Metropolitano
Medellín, Colombia
vanessarodriguez@itm.edu.co
<http://orcid.org/0000-0001-7952-6109>

Juan Manuel Herrera-Caballero
Universidad Autónoma Metropolitana
Ciudad de México, México
juman36@xanum.uam.mx
<http://orcid.org/0000-0002-5452-8439>

Resumen: Introducción. El conocimiento es considerado hoy en día como uno de los factores más importantes en las organizaciones, ya que este permite que estas reaccionen a los cambios de entorno, el establecer flujos al interior de ella le permite ser más competitiva e innovadora. Pero qué pasa cuando ese conocimiento se encuentra en una institución de educación, en la cual, a pesar de ser considerado su activo más importante, no se establecen las redes de conocimiento apropiadas para que estas estén en capacidad de responder a estos cambios, impidiendo desarrollar procesos de transferencia tanto interna como externa. Este artículo original, es derivado de la tesis doctoral denominada *Aprendizaje organizacional como mecanismo de transferencia de conocimiento en las instituciones de educación superior*, en la cual se tomó como objeto de estudio los grupos de investigación universitarios como organizaciones que aprenden con el propósito de identificar los factores que permitían desarrollar el Aprendizaje. **Metodología.** Para ello, se diseñó un estudio de corte cualitativo, del tipo descriptivo- evaluativo, no experimental, de una sola medición, en la cual se empleó una triangulación de instrumentos que permitan corroborar y dar validez a los hallazgos a través del uso

de herramientas como entrevistas, encuestas, observación participante y análisis de redes sociales. **Resultados.** Los resultados obtenidos fueron analizados con herramientas especializadas para datos cualitativos y métodos de investigación mixtos. **Conclusiones.** El estudio permitió identificar como las instituciones de educación y en particular los grupos de investigación podrían llegar a ser organizaciones que aprenden.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Conocimiento, Instituciones de educación superior, Transferencia de conocimiento.

Abstract: Introduction. Knowledge is considered today as one of the most important factors in organizations, since that allows them to react to changes in the environment, establishing flows within it, allows it to be more competitive and innovative. But, what happens when that knowledge is in an educational institution, in which, despite being considered its most important asset, the appropriate knowledge networks are not established so that they are able to respond to these changes, preventing the development internal and external transfer processes. This original article is derived from the doctoral thesis called *Organizational learning as a mechanism of knowledge transfer in higher education institutions*, in which the university research groups were studied as organizations that learn with the purpose of identify the factors that allowed to develop that Learning. **Method.** For this, a qualitative study was designed, of the descriptive-evaluative, non-experimental, single-measure type, in which a triangulation of instruments was used to corroborate and validate the findings through the use of tools such as interviews, surveys, participant observation and analysis of social networks. **Results.** The results obtained were analyzed with specialized tools for qualitative data and mixed research methods. **Conclusions.** The study allowed to identify how education institutions and in particular research groups could become learning organizations. **Keywords:** Organizational learning, Knowledge transfer, knowledge, higher education institutions.

Resumo: Introdução. O contato é considerado como um dos fatores mais importantes nas organizações, que permite que essas ações reajam aos índices de vendas, estabelecendo fluidos no interior da marca que permite ser mais competitivo e inovador. Pero qua pasa cuando ese conocimiento se encontrar en el institución de educación, no cual, um peso de ser considerado ativo mais importante, não estabelecer as redes de conocimiento apropiadas para que estas estejam em capacidade de responder a estos cambios, impediendo o arrolamento processos de transferência tanto interna como externa. Este artigo original, é derivado da tese de doutorado denominada *Aprendizagem Organizacional como Mecanismo de Transferência de Pessoas em Instituições de Educação Superior*, no caso em questão, como objeto de estudo de estudos de grupos de investigação universitária como organizações que aprenderam com o objetivo de identificar os fatores que permitem o aprendizado da aprendizagem. **Metodologia.** Para ello, veja um estudo de corte qualitativo, do tipo descritivo-avaliativo, não experimental, de uma solução médica, no caso de uma triangulação de instrumentos que permita corroborar e dar validez a hallazgos através de uso de herramientas como entrevistas, entrevistas, observação participante e análises de redes sociais. **Resultados.** Os resultados obtidos são analisados com dados herdados utilizados para dados qualitativos e métodos de investigação mistos. **Conclusão.** O estudo permite identificar como os institutos de educação e, em particular, os grupos de investigação que podem ser organizados por alunos.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, Conhecimento, Instituição de educação superior, Transferência de conhecimento.

La importancia del conocimiento

Son múltiples las definiciones que se tienen acerca del conocimiento, cada una de ellas con elementos comunes y algunos particulares. Para algunos, podría decirse que el conocimiento es el compendio de elementos entre los que se incluyen las experiencias, valores e información de las personas y que además también

incluye elementos que sirven de marco de acción tal y como lo expresan [\(Davenport y Prusak., 1998\)](#) para incorporar nuevo conocimiento. Para otros, definir conocimiento está ligado al ser, ya que este solo se desarrolla en las personas que pueden crearlo e interiorizarlo racional o irracionalmente [\(Gestión de Conocimiento, 2011\)](#). Por su complejidad, ha sido necesario que su descripción se aborde desde diferentes disciplinas desde la filosofía pasando por la epistemología y la gnoseología, así como también por la psicología y la hermenéutica, todas estas abordan al conocimiento con significados y significantes diferentes.

Igualmente, para [Nonaka, Takeuchi y Kocka \(1999\)](#), tomando la clasificación epistemológica de [\(Polanyi, 1969\)](#), hablan de que el conocimiento se puede clasificar de modo tácito o explícito, que este también es personal y diferente en cada persona, además, no es posible explicarlo desde lógicas algorítmicas, dado que para su construcción es necesario involucrar las emociones humanas, lo que le proporciona un carácter de irracionalidad. Estos dos tipos de conocimiento se complementan y subyacen en uno en el otro.

De acuerdo con [Savage \(1991\)](#), el conocimiento se ha convertido hoy en día en uno de los factores que generan riqueza para las organizaciones, sin embargo, la percepción sobre este ha cambiado históricamente. Resulta paradójico observar el hecho de como este inició siendo un atributo exclusivo de la nobleza y de la iglesia, sobre el cual se tenía un poder total y absoluto y que era empleado como un mecanismo de dominación y de opresión sobre las personas no letradas, llegando hoy a convertirse en el motor que impulsa las sociedades, que permite su evolución, por el cual son valoradas las personas, que deben emplearlo en contexto social y sobre todo organizacional, y que además las lleva a innovar.

En la Ingeniería del conocimiento [\(Schreiber et al., 2000\)](#) se dice que el conocimiento es un cuerpo completo de datos e información que las personas pueden poner en práctica para desarrollar tareas y crear nueva información. Es

decir, tiene un propósito de uso, es la maquinaria intelectual que permite alcanzar una meta. Adicionalmente, tiene una capacidad de generación porque su principal función es generar nueva información. No es entonces accidental que al conocimiento se le defina como el nuevo factor de producción.

Para esta misma área, [Milton \(2007\)](#) dice que el conocimiento está ligado a dominios de conocimiento, y que la experiencia que desarrollan las personas dentro de este dominio es la que les permite realizar eficientemente su trabajo, buscando en él resolver situaciones complejas.

Tomando como base las anteriores definiciones, se retomó una construcción de [Rodríguez-Lora \(2012\)](#) en la cual se incluyen los aspectos más importantes contenidas en estas, siendo así, se tiene que:

El conocimiento es un conjunto de experiencias, conceptos, valores, creencias, relaciones conceptuales y sensaciones, que permiten al ser humano resolver problemas y desenvolverse exitosamente en un entorno, las cuales son producto de las interacciones del ser humano con su propio medio, y que para poder ser representados o modelados deben llevarse a un lenguaje formal, incluyendo en esta representación, las reglas de procedimiento y el modelo conceptual del dominio del conocimiento en particular. (p 25)

La forma en la que el conocimiento ha transformado al entorno, a la sociedad y a las organizaciones, ha hecho que este se vuelva en el objeto de estudio y que desde precisamente los estudios organizacionales exista una corriente dedicada a entender como los diferentes flujos de conocimiento impactan la operación de las organizaciones y permiten la creación de redes de confianza para el crecimiento de estas. El aprendizaje organizacional, busca entender como el conocimiento es

manejado al interior de estas y es puesto al servicio de los objetivos que esta se traza.

Conocimiento en las organizaciones

En los tiempos modernos, es entonces cuando el conocimiento cobra un valor relevante dentro de la sociedad y en las organizaciones, el conocimiento que solo son capaces de generar las personas, es el que permite que las organizaciones puedan dar respuesta a los cambios del medio, de crear y generar soluciones a las necesidades de los clientes y de la sociedad, de innovar mejorando los productos e impactando simultáneamente al entorno. Es así, que las organizaciones deben ver en su uso y creación, una fuente generadora de ventajas competitivas que deben ser adecuadamente aprovechadas.

Es entonces, el conocimiento el motor que pone en funcionamiento a la sociedad, permite su evolución y el cual permite que las organizaciones puedan crecer y permanecer en el tiempo. Cuando esto sucede, estas deben ser vistas como organizaciones inteligentes, que aprenden, generan conocimiento, innovan, se adaptan y sobre todo transforman el entorno ([Nonaka, Takeuchi, & Kocka, 1999](#)).

Y es que, para que esto suceda, el conocimiento y la ciencia debieron ponerse a disposición de las empresas, se debió adoptar un nuevo estilo de producción en masa, que obligó a las grandes empresas simultáneamente a generar nuevos conocimientos. Allí, surgen interrogantes acerca de la forma en la que esta nueva industria debería ser gestionada, la producción no era la misma, los insumos deberían manejarse de un modo diferente, los obreros deberían crear nuevas tácticas de rendimiento en el trabajo, su trabajo y su conocimiento se hacía cada vez más especializado, se alineaba cada vez más con las realidades de la organización y crecía en ella y para ella. Se comienza a valorar el conocimiento técnico de los operarios, los conocimientos de tipo técnico permitían introducir

cambios rápidos en los métodos de trabajo, pero son los de tipo social los que *efectúan cambios sociales* que permiten afrontar diferentes tipos de situaciones (Mayo, 1977). De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que, hablar de conocimiento no es un tema nuevo en las organizaciones.

Es entonces, que comienza a alinearse el conocimiento de los colaboradores organizacionales a la estrategia que esta ha definido, y es que, sería imposible desarrollarla si el recurso humano que opera en ella no pone a disposición de la organización sus habilidades, técnicas, destrezas, conceptualizaciones científicas y el desarrollo de soluciones para que esta sea más productiva y eficiente. Y es precisamente, el establecimiento de la estrategia, la que determina la forma en la que las organizaciones se transforman respecto a los cambios que se generan en la sociedad dentro de las que se encuentran inmersas, siendo necesario que el conocimiento se ponga a disposición de estos propósitos, creando estructuras culturales que permitan que el conocimiento sea compartido y usado facilitando que las organizaciones fluyan, innoven y crezcan.

Y es principalmente en este punto donde se encuentra la mayor dificultad de las organizaciones y surge la pregunta sobre cómo crear estructuras culturales que faciliten que las personas pongan su conocimiento en beneficio de la organización y se sientan con el suficiente nivel de confianza que les permita hacerlo.

Aprendizaje organizacional y Transferencia de Conocimiento

Se tiene como uno de los factores fundamentales del Aprendizaje Organizacional-AO en adelante- la capacidad que posee la organización que aprende de adaptarse al entorno (March & Olsen, 1976). Pero el aprendizaje como factor de cambio, debe ir mucho más allá de esto. El cambio debe radicar también en la capacidad que desarrollan este tipo de organizaciones en transformar y modificar su vez al entorno (Swieringa & Wierdsma, 1995). Es por ello, que el

desarrollo de esta capacidad hace que las organizaciones puedan ser altamente innovadoras, y esto les permite generar mejores productos o servicios.

Sin embargo, es necesario hacer una diferenciación entre Gestión del Conocimiento –GC en adelante- y AO. De acuerdo con [Davenport y Prusak \(1998\)](#), es el individuo quien porta y posee el conocimiento y es el encargado de la generación de los activos intangibles para la organización y además, de ponerlos desde un enfoque gerencial en función de los procesos organizacionales para hacerlos más eficientes y productivos. Se habla entonces de AO, cuando este conocimiento impacta la estructura, los procesos de toma de decisiones, y los esquemas relacionales de una organización como tal. La transición desde GC a AO exige entonces una dinámica del conocimiento en sí mismo, que debe fluir en la estructura organizacional, generando diferentes grados de interacción entre los individuos y el colectivo.

El objetivo entonces de este AO es la generación de competencias que le permitan a la organización mejorar sus procesos y resultados de acuerdo con lo expresado por [Chiva y Alegre \(2005\)](#), y que por ende hace que el conocimiento sea resultado de un proceso organizacional.

El AO, puede darse entonces en las organizaciones a niveles individuales o grupales, permitiendo desarrollar competencias que son de valor para el entorno competitivo y las cuales pueden ser tomadas como factores diferenciadores, y que además pueden ser un factor determinante en el nivel de rendimientos y competitividad de la organización ([Crossan, Lane y White, 1999](#)). Es entonces que, la capacidad que desarrollan estas organizaciones y la velocidad a la que pueden aprender, la característica que se convierte en una ventaja competitiva sostenible, en la cual el desarrollo de dichas capacidades es la que le permite a la organización garantizar su supervivencia.

Algunos académicos como [Friedman \(2003\)](#), determinan que los individuos son fundamentales para propiciar el AO. Estos aportan sus conocimientos particulares en los procesos organizacionales impactando los resultados, su accionar permite que el conocimiento se transforme y permee a otros individuos. Sin embargo, tal y como lo exponen [Alcover y Gil \(2002\)](#), es necesario que para que este conocimiento se difunda, generar los medios desde el AO que permitan que el conocimiento se transforme desde lo individual a lo colectivo a través de la generación de reglas, practicas, procedimientos, etc.,. Respecto a esto, [Levitt y March \(1988\)](#), proponen que estos conocimientos sean entonces transmitidos a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambio.

Pero para que exista AO, el conocimiento debe dejar de ser individual y transformarse en colectivo, para [Friedman \(2003\)](#), esto significa que la organización debe generar modelos mentales colectivos, haciendo que el conocimiento grupal generado a partir de estos, esté en la capacidad de impactar los conocimientos particulares de los individuos. Este conocimiento es transformador, ya que para su construcción es necesario interpretar el entorno y responder a esas interpretaciones por medio de procedimientos y reglas organizacionales ([Daft & Weick, 1984](#)). La organización se torna entonces, en un elemento decodificador del contexto, y el aprendizaje actúa como el proceso que lo permite, permitiendo que esta pueda operar.

Para los autores [Alcover y Gil \(2002\)](#), la forma en la que se desarrolla el aprendizaje en las organizaciones está dada por un conjunto de descriptores y de guías que lo faciliten. Adicionalmente, exponen que cuando se habla de organizaciones que aprenden este conjunto de descriptores y guías es reemplazado por un conjunto de normas que hacen que el aprendizaje sea un deber ser en la organización. Esta caracterización está asociada a los conceptos de explotación y exploración, en donde el primero hace referencia al conocimiento ya existente en la

organización y en su uso para garantizar la viabilidad diaria, mientras que el segundo hace referencia a la creación de nuevo conocimiento que esté encaminado a la viabilidad futura.

Desde la perspectiva de [Davenport y Prusak \(1998\)](#), cuando las organizaciones realizan procesos efectivos de transferencia de conocimiento, la generación de ventaja competitiva les permite actualizar sus modelos y procesos de un modo menos costoso a través de la creación de redes con los generadores de conocimiento. Es allí, que estos autores afirman que en la consolidación de dichas redes hay beneficios para todos los actores involucrados, ya que, al hacer uso del conocimiento para la creación de uno nuevo están innovando.

Aprendizaje Organizacional en Instituciones de Educación Superior

La importancia de estudiar hoy a las organizaciones que aprenden, radica en la posibilidad de generación de capacidades de innovación, de productividad, de capacidades competitivas, en la toma de decisiones y en el cambio organizacional que les permite reconfigurarse de acuerdo a los cambios del entorno y que de acuerdo con [Nonaka \(1994\)](#) facilitan en los individuos la creación de nuevo conocimiento, el cual no es visto como algo particular, sino como algo propio dentro de la misma organización. Según este autor ([Nonaka, 1994](#)), *en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.*

[Garzón Castrillón y Fisher \(2008, p. 199\)](#) indican que las organizaciones de hoy evidencian la importancia de desarrollar procesos de aprendizaje organizacional basándose en la creación y valoración del conocimiento que estas desarrollan, el cual se encuentra en las personas y que con su interacción han permitido el desarrollo económico y desarrollar óptimos niveles de productividad.

Esto se ha originado, además, por las capacidades que los colaboradores han desarrollado y que han puesto al servicio de las organizaciones de modo estratégico diferenciando a las organizaciones entre sí.

Ligado al tema de la creación de conocimiento que hace parte del aprendizaje organizacional, está entonces el de su transferencia hacia otros actores, lo que permitirá a su vez que estos también estén en capacidad de innovar ([Simonen y McCann, 2010](#)), incorporando este conocimiento a los procesos productivos de las organizaciones o a la toma de decisiones de las personas a las cuales se ha dirigido esta. Y es precisamente donde ([Bayona Sáez y Gonzalez Eransus, 2010](#)), muestran que una forma de transferencia se origina principalmente desde las universidades hacia el sector productivo y debe considerarse para la primera un aspecto tan importante como la academia y la investigación.

El conocimiento que se genera en las universidades a través de los diferentes procesos que esta realiza, es llevado al sector empresarial, para que sean incorporados en este y generar desde allí un mayor desarrollo empresarial, operativo y económico.

Aquí cobra importancia el conocimiento desarrollado en las universidades a través de sus procesos de I+D, o de I+D+i, donde les permite responder a las necesidades y requerimientos del entorno, pero también a impactarlo al hacer una transferencia de lo aprendido. De acuerdo con [Macho-Stadler \(2010\)](#), las instituciones de educación superior han creado internamente tecnologías importantes, así como también conceptos y valores sociales que hacen por lo tanto necesario que estos sean llevados al entorno general a través de los diferentes grupos de interés.

Para ([Bayona Sáez & Gonzalez Eransus, 2010](#)), la transferencia realmente se da en dos aspectos. Hablan de transferencia de conocimiento, cuando esté está

representado en conocimiento producido al interior de las universidades y es llevada al entorno por medio de capacitaciones, sensibilizaciones, planes de emprendimiento y adopción de modelos, y de transferencia de tecnológica, cuando el conocimiento producido al interior puede llevarse a las organizaciones representada en tecnología que puede patentarse.

Sin embargo, es paradójico observar que los procesos de transferencia de conocimiento e incluso aprendizaje organizacional es insipiente o inexistente al interior de este tipo particular de organización. Y es que, al contrario de lo que se piensa, son pocas las practicas existentes en este sentido que se han logrado oficializar dentro de las instituciones de educación superior.

Desarrollo Metodológico

El estudio realizado para determinar los factores que permiten el desarrollo del aprendizaje organizacional, y que este a su vez se presente como un mecanismo de transferencia de conocimiento, fue de corte cualitativo, desarrollando una investigación descriptiva evaluativa, no experimental, de una sola medición, en la cual los datos fueron corroborados a partir de métodos de triangulación.

Se seleccionó como objeto de estudio al grupo de investigación de Ciencias Administrativas del Instituto Tecnológico Metropolitano- ITM en Medellín, Colombia. Este grupo fue seleccionado debido a que ha presentado un desarrollo acelerado respecto a las mediciones de grupos que ha realizado en el país COLCIENCIAS (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación), donde en un corto periodo de tiempo pasó a ostentar la categoría más alta dada en el país.

Para la obtención de los datos, se aplicaron instrumentos que permitieran obtener resultados mixtos y para su análisis se emplearon analizadores semánticos y de relaciones en redes sociales.

Hallazgos

El estudio realizado evidenció que si bien es cierto existen procesos definidos de transferencia tanto de tecnología como de conocimiento hacia el entorno empresarial, no existen mecanismos para generar flujos de conocimiento hacia el interior de la misma institución que es lo que da sustento al aprendizaje organizacional, y que denota que aunque el conocimiento es el activo organizacional más importante para las Instituciones de Educación Superior, no se han desarrollado estrategias que permitan su intercambio al interior de esta.

Un ejemplo de lo anterior se manifiesta a través del desarrollo de proyectos con temáticas similares por diferentes grupos o investigadores, y que podrían obtener mejores resultados con la conformación de grupos inter y multidisciplinares, los cuales desde sus particulares campos de actuación podrían dar origen a productos mucho más enriquecidos.

Si bien es cierto no existen mecanismo oficialmente constituidos enfocados en el desarrollo de aprendizaje organizacional, los actores del proceso de investigación si denotan la importancia de consolidarlos, de que se generen flujos que permitan que el conocimiento pase de los niveles personales a grupales y que a su vez estos puedan impactar en la Institución en la que están inmersos.

Y es en este punto donde se encuentra la principal crítica a los procesos relacionados con la generación de conocimiento en las organizaciones, ya que el crecimiento en su desarrollo es elevado, pero el impacto que este tiene en los procesos académicos y misionales es mínimo. El cumplimiento de indicadores de medición prima, no hay mecanismos que permitan que el conocimiento se difunda, se transmita y transforme la academia.

Para poder entender entonces este fenómeno, es necesario recurrir a los aportes que desde otras ciencias alimentan el análisis que se viene desarrollando, tal es el caso del psicoanálisis y sociología organizacional. Y es que es claro, como algunos individuos dentro de las organizaciones modifican sus conductas y su modo de comportamiento a fin de lograr un acoplamiento y generar un sentido de identidad y pertenencia. Pero es precisamente este tipo de comportamiento el que es ideal dentro de la generación de flujos de conocimiento al interior de las instituciones, los individuos solo estarán en disposición de poner su conocimiento en función de los intereses de la organización, si esos intereses colectivos hacen parte también de sus intereses particulares. Además, estos flujos de conocimiento se generan dentro de la organización solo cuando los individuos están en disposición de aportar con su conocimiento al logro de los objetivos, según [Crossan, Lane y White \(1999\)](#) estos flujos tienen dos sentidos, tales como los flujos de explotación que permiten la continuidad organizacional y los flujos de exploración que son los que promueven el cambio. Estos son entonces los encargados de dinamizar el conocimiento en la organización. Pero es necesario recalcar, que los individuos estarán en disposición de aportar solo en la medida que ello les implique un beneficio personal, que los haga crecer económica o profesionalmente, como lo explican [Gaulejac y Rodríguez \(2006\)](#) cuando tratan de determinar cuáles son los mecanismos que articulan estos comportamientos individuales con los colectivos, cuando analizan como los seres humanos establecen relaciones dentro de los lugares sociales, en este caso en particular, la organización que aprende, tal como lo deberían ser las instituciones de educación superior junto con sus procesos de investigación.

Y es que es necesario entender, que estas interacciones, particularmente las relacionadas con el uso del conocimiento, no siempre se desarrollan de manera consciente al interior de los individuos. Muchos investigadores solo buscan el desarrollo de sus metas personales y para ello, ponen su conocimiento en función de unos objetivos que se hacen colectivos. Esto puede explicarse, por ejemplo, en el caso de una institución de educación superior, bajo el hecho que muchos

docentes desarrollan productos de conocimiento tales como artículos, ponencias, patentes, etc, no pensando exclusivamente en los objetivos de posicionamiento que pretende la institución, sino que se encuentran enlazados sus intereses de reconocimiento particular dentro de la sociedad académica y científica. El posicionamiento entonces de la institución se da por transitividad de estos intereses netamente particulares.

Y es aquí, donde las instituciones tienen que ser inteligentes en el desarrollo de estrategias que permitan que esos intereses particulares de los individuos se transformen en beneficios para ella. La gran pregunta será siempre entonces, ¿cómo generar una cultura organizacional en la cual los individuos no se sientan temerosos a compartir aquello que saben, ya que existe un beneficio tanto personal como organizacional detrás de ello?

Son muchos los que piensan que poseer conocimiento para sí, sin compartirlo con los demás les otorga cierto poder, *status* y seguridad laboral. Aquellas organizaciones donde este pensamiento hace parte de la colectividad, no podrá ser nunca competitiva ni responder a los cambios del entorno. La nueva sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro tal y como lo expresan [Nonaka, Takeuchi y Kocka \(1999\)](#) es la incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparados.

Es así como también desde la construcción social de una realidad organizacional, el individuo puede sentirse identificado con su contexto y por ende con su realidad, lo que permite que estos elaboren una identidad con la organización y se conviertan en parte del colectivo haciendo que sus intereses se alineen con los intereses de esta. La forma en la que una organización habla, como define su cultura, sus modelos y arquetipos mentales se hacen parte del mismo individuo y

permiten que sus propios modelos se ajusten a los de esta. Esto quiere decir, que la misma capacidad intelectual de los individuos es la que les permite ajustarse a las nuevas realidades que estos viven y que estos desarrollan.

El mismo principio se aplica a las instituciones educativas, las cuales son en su estructura funcional organizaciones, pero con una característica particular, generar y divulgan conocimiento, solo que pocas veces emprenden iniciativas reales que les permita gestionarlo y aprender de él.

Conclusiones

Este artículo constituye parte de un estudio más complejo, en el cual se desean determinar cuáles son los factores que facilitan que las instituciones de educación superior realicen procesos de transferencia tanto internos como externos y constituyan flujos de conocimiento efectivo que faciliten su aprendizaje.

Si bien es cierto, para este tipo de instituciones, el conocimiento se toma como el principal factor productivo y facilitador de la prestación de su servicio de educación, este no fluye de manera adecuada al interior de esta, no existen unos procesos definidos de lo que debe considerarse como una transferencia de conocimiento interna y por ende no es posible establecer una estrategia de transferencia externa.

Para este estudio en particular, se ha tomado como referencia un grupo de investigación sobre los cuales se ha podido identificar que no existe un proceso de transferencia formal o informal al interior de este, donde los docentes investigadores no tienen información sobre los desarrollos temáticos que se están haciendo de manera global en la institución, haciendo que se realicen sobreesfuerzos en la generación de conocimiento que ya existe al interior; no hay un uso eficiente de los

recursos de capital de humano y de conocimiento dentro del grupo, ya que no existe un inventario de la base de conocimiento grupal.

Tal y como se ha expresado anteriormente en este artículo, uno de los aspectos más importantes a desarrollar al interior de las organizaciones es el establecimiento de las redes de aprendizaje que sustentarán los diferentes flujos de conocimiento que en sí mismos permiten que la organización aprenda y que simultáneamente pueda hacer una transferencia de este conocimiento creado.

Este estudio, en una fase más detallada del desarrollo metodológico de esta investigación pretende identificar cuáles son los factores facilitadores o limitadores para desarrollar conjuntamente los procesos de aprendizaje y de transferencia, que le permitan a esta responder ante la realidad de la organización y del entorno que será el receptáculo final del conocimiento que esta esté en capacidad de generar.

Referencias

- Alcover, C. & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 259-301. [URL o DOI?](#)
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press.
- Bayona, C. & Gonzalez, R. (2010). *La transferencia de conocimiento en la Universidad pública de Navarra*. UPNA.
- Bayona, C. & Gonzalez, R. (2010). *La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra: Una visión desde la empresa y desde el ámbito universitario*. Universidad Pública de Navarra. <https://doi.org/10.1086/ahr/80.2.388>
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469. [URL o DOI?](#)

- Bozeman, B. (2002). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research Policy*, 627-655. [URL o DOI?](#)
- Chiva, R. & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge. *Management learning*, 36, 49-68. <https://doi.org/10.1177/1350507605049906>
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24, 522-437. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management review*, 24, 522-437.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretatio systems. *Academy of management review*, 284-295. [URL o DOI?](#)
- Davenport, T. & Prusak., L. (1998). *Working knowledge. Primera Edición*. Harvard Business School Press.
- Friedman, V. (2003). The individual as agent or organizational learning. En M. A. Dierkes, *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 398-414). Oxford University press.
- Garzón, M. A. & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, 24, 195-224. [URL o DOI?](#)
- Gaulejac, V. & Rodríguez, S. (2006). Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica. *Universidad Autónoma de Queretaro*, 19-48. [URL o DOI?](#)
- Gestión de Conocimiento. (15 de febrero de 2011). *Gestión de Conocimiento*. <https://doi.org/10.4272/978-84-15562-43-6.ch1>
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338. [URL o DOI?](#)
- Macho-Stadler, I. (2010). Transferencia de las innovaciones universitarias. [C. d. Internacional, Ed.](#) *Els Opuscles del CREI*, 25.
- March, J. & Olsen, J. (1976). *Organizational Learning and the Ambiguity of the Past*. J.P. Eds.

- Mayo, E. (1977). El peor aspecto del progreso. En E. Mayo, *Problemas sociales de una civilización industrial* (pp. 21-52). Nueva Visión.
- Milton, & N.R. (2007). *Knowledge acquisition in practice: a step by step guide*. Springer Science & Business Media.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizacion science*, 5(1), 14-37. [URL o DOI?](#)
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* (Vol. Oxford University Press.). Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1969). *Knowing and being*. Chicago: University of Chicago Press and (UK) Routledge and Kegan Paul.
- Riquelme, A., Cravero, A., & Saavedra, R. (2008). *Gestión del conocimiento y Aprendizaje organizacional: Modelo adaptado para la administración pública chilena*. Universidad Católica de Temuco.
- Rodríguez- Lora, V. & Herrera Caballero, J. M. (2016). Las Organizaciones y el desarrollo del conocimiento. Alternativas para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en Colombia. XVI CIAO. *Las Organizaciones en América Latina y Los Nuevos Entornos Internacionales. ¿Qué alternativas construir para el desarrollo territorial y regional?* Universidad de Guanajuato.
- Rodriguez-Lora, V. & Herrera Caballero, J. M. (2017). El aprendizaje organizacional asociado al conocimiento y la orientación hacia su transferencia. Caso de estudio Instituto Tecnológico Metropolitano- ITM. En Remineo, *Diversidad y complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis* (págs. 1223 - 1252). Guanajuato: GRUPO EDITORIAL HESS.
- Savage, C. (1991). The international trade show for Digital Equipment Corporation. *Presentación al DECWORLD. The International Trade Show For Digital Equipment Corporation, Presentación al DECWORLD*. Boston, Massachusetts.
- Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., De Hoog, R., Shadbolt, N., Van de Welder, W., & Wielinga, B. (2000). *Knowledge Engineering and Management*.

The commonKADS methodology. MIT.

<https://doi.org/10.7551/mitpress/4073.001.0001>

Simonen, J. & McCann, P. (2010). Knowledge transfers and innovation: The role of labour markets and R&D co-operation between agents and institutions.

Papers in Regional Science, 82(2), 295-309.

doi:<https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2010.00299.x>

Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. Addison-Wesley.