

LIDERAZGO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: GESTIÓN DE LAS TENSIONES EN LA BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Fecha de Recepción
10/08/24

Fecha de Aceptación
02/09/24



María Jesús Acosta Cabezas

Universidad Metropolitana
macosta@unimet.edu.ve
Venezuela

ORCID ID

Doctoranda en Gerencia (Universidad Central de Venezuela, 2023-actual), Magíster en Gerencia de Mercadeo (Universidad Metropolitana, 2020), Magíster en Administración de Empresas (Universidad Metropolitana, 2018), Médico Cirujano (Universidad Central de Venezuela, 1993). Coordinadora de la Maestría en Administración mención Gerencia de Mercadeo en la Universidad Metropolitana. Orientada a una línea investigativa que estudia la organización fractal y temas relacionados con el aprendizaje organizacional y la innovación

Resumen

Los entornos dinámicos y competitivos demandan nuevos enfoques de un liderazgo transformador y con mentalidad de paradoja, que promueva la sostenibilidad empresarial al tiempo que sincronice a toda la organización para crear conocimiento de forma dinámica y continua alcanzando la innovación, esta última, entendida como el resultado de la suma de voluntades para aprender y compartir conocimiento a todos los niveles de la organización, mejorando así su agilidad estratégica para adaptarse al entorno. Con base en lo anterior, las juntas directivas y presidentes de empresas con foco en la innovación constante, desempeñan un rol clave en la identificación de la ventaja competitiva, por lo que, surge como interrogante: ¿cuál es el rol del liderazgo organizacional en la gestión del conocimiento y promoción del aprendizaje organizacional como fuente de ventajas competitivas? Para dar respuesta a la pregunta planteada, el presente trabajo muestra una revisión bibliográfica no exhaustiva de tipo exploratoria-descriptiva, con el objetivo de identificar la relación entre el liderazgo organizacional y la identificación de la ventaja competitiva. De los hallazgos obtenidos surge que, el nuevo perfil del líder transformador apoyado en modelos estratégicos ambidiestros, pareciera ser la ruta hacia la innovación radical, incorporando el conocimiento a la cultura organizacional a través de rutinas corporativas, garantizando la fuente vital de la ventaja competitiva sostenible de las empresas.

Palabras clave: Liderazgo, Aprendizaje organizacional, Ventaja competitiva, Ambidestreza, Conocimiento

**LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL
LEARNING: MANAGING TENSIONS
IN THE QUEST FOR A COMPETITIVE
ADVANTAGE**

**LEADERSHIP ET APPRENTISSAGE
ORGANISATIONNEL : GÉRER LES TENSIONS
DANS LA POURSUITE DE L'AVANTAGE
CONCURRENTIEL**

Abstract

Dynamic and competitive environments demand new approaches to transformational leadership, with a paradoxical mentality that promotes business sustainability while synchronizing the entire organization to create knowledge dynamically and continuously achieve innovation. The latter is understood as the result of the sum of wills to learn and share knowledge at all levels of the organization, thus improving its strategic agility to adapt to the environment. Based on the above, boards of directors and presidents of companies, focused on constant innovation, play a vital role in identifying their competitive advantages. Thus, the question arises: What is the role of organizational leadership in knowledge management and the promotion of organizational learning as a source of competitive advantage? To answer the question posed, this paper presents a non-exhaustive exploratory-descriptive review of the literature to identify the relationship between organizational leadership and identify

Résumé

Les environnements dynamiques et compétitifs exigent de nouvelles approches du leadership transformationnel avec une mentalité paradoxale, qui favorise la durabilité de l'entreprise tout en synchronisant l'ensemble de l'organisation pour créer des connaissances de manière dynamique et réaliser continuellement des innovations, ces dernières étant considérées comme le résultat de la somme des volontés d'apprendre et de partager les connaissances à tous les niveaux de l'organisation, améliorant ainsi son agilité stratégique pour s'adapter à l'environnement. Compte tenu de ce qui précède, les conseils d'administration et les présidents des entreprises axées sur l'innovation constante, jouent un rôle clé dans l'identification de l'avantage concurrentiel. La question qui se pose est donc la suivante : quel est le rôle du leadership organisationnel dans la gestion des connaissances et la promotion de l'apprentissage organisationnel en tant que source d'avantage concurrentiel

the competitive advantage. From the findings obtained, it emerges that the new profile of the transformational leader, supported by ambidextrous strategic models, seems to be the route to radical innovation, incorporating knowledge into the organizational culture through corporate routines, guaranteeing the vital source of sustainable competitive advantage for companies

Key words: Leadership, Organizational Learning, Competitive Advantage, Ambidexterity, Knowledge

? Afin de répondre à la question posée, ce document présente une analyse documentaire non exhaustive, exploratoire et descriptive, dans le but d'identifier la relation entre le leadership organisationnel et l'identification de l'avantage concurrentiel. Il ressort des résultats que le nouveau profil du leader transformationnel, soutenu par des modèles stratégiques ambidextres, semble être la voie vers l'innovation radicale, l'intégration de la connaissance dans la culture organisationnelle par le biais des routines d'entreprise, garantissant la source vitale d'un avantage concurrentiel durable pour les entreprises.

Mots clés: Leadership, apprentissage organisationnel, avantage concurrentiel, ambidextérité, connaissance

Introducción

En entornos cuya única certidumbre es la incertidumbre, el conocimiento es la fuente vital de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones (Nonaka, 2000). En los últimos años, el manejo de la información se ha convertido en el principal factor de cambio de las civilizaciones, lo que ha caracterizado a las llamadas “sociedades basadas en conocimiento”. Krüger (2006) las caracterizaba por el hecho de que su cambio económico ya no dependía de la transformación de factores materiales, sino de factores simbólicos basados en conocimiento. En este sentido, los académicos de la administración han puesto su mirada en entender cómo generar activos de conocimiento a partir de la información, conocer las fuentes de ésta, entender cómo articular el nuevo conocimiento, y cómo aprovecharlo estratégicamente. Esto sugiere que la capacidad de aprender más y más rápido se ha convertido en la principal, y tal vez, única ventaja competitiva sostenible, permitiéndole a las organizaciones subsistir (Alcover y Gil, 2002). La gestión del conocimiento, de esta forma, se ha relacionado con el aprendizaje organizacional, identificando al liderazgo orientado a la transformación y el cambio como factor fundamental de este proceso.

Los contextos actuales, definidos como un entorno BANI (acrónimo de Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), término acuñado por el antropólogo Jamais Cascio, exigen aún más a las organizaciones, que sean competentes en la gestión del conocimiento. En vista de esto, se requieren nuevos enfoques de liderazgo para garantizar la sostenibilidad de las empresas, jugando la alta gerencia un papel protagónico en la articulación del conocimiento.

Contar con un líder con visión sincronizadora que promueva un proceso dinámico, continuo y flexible en la generación de conocimiento es clave para “la subsistencia de la organización”. La economía se encuentra en un estado altamente conectado y vulnerable por lo que se hace necesario que los altos directivos den un golpe de timón y reformulen sus propósitos y estrategias para explorar el futuro; mantener el mismo enfoque para hacer negocios podría considerarse limitado y hasta irresponsable considerando sus implicaciones para la economía, la sociedad y el planeta, es aquí donde radica la importancia del tema a desarrollar en el presente ensayo.



Con el objeto de explicar cómo las organizaciones se adaptan a entornos complejos (tales como el BANI), ha emergido un marco conceptual conocido como “ambidestreza organizacional”, el cual implícitamente aborda las tensiones de aprendizaje que experimentan las organizaciones al tratar de conciliar los objetivos del presente y del futuro en simultáneo (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009, citados en Zapata, et al., 2012). Esta nueva corriente podría considerarse, de acuerdo con Zapata, et. al. (2012), una evolución del enfoque de la organización que aprende y gestiona de forma eficiente el conocimiento. La evidencia indica que las organizaciones con sistemas y estructuras duales (tal como plantea la ambidestreza estructural) favorecen el desarrollo simultáneo de aprendizajes que conllevan a la explotación de conocimiento actual y a la exploración de conocimiento por venir (O’Reilly y Tushman, 2008).

Por otra parte, se hace referencia al rol clave de la alta gerencia en la evolución de la organización y su conocimiento a largo plazo, destacando cómo el liderazgo transformacional y ambidiestro permite crear los espacios y condiciones necesarias para la generación de conocimiento; todo a través de una visión sincronizadora que permite un proceso dinámico, continuo y flexible de generación de conocimiento.

Con base en los aportes de los autores más relevantes en el tema de aprendizaje organizacional, liderazgo y gestión del conocimiento considerados en el marco de la presente revisión, pareciera que frente al actual entorno hostil, tiempo y recursos limitados, la alta gerencia se encuentra enfocada en la sobrevivencia de la organización, en una suerte de estrategia “miope” que limita la evolución de la organización y su conocimiento a largo plazo, producto de un perfil de liderazgo centrado en la eficiencia y resultados a corto plazo, esta situación deja en evidencia una brecha crítica entre el modelo actual de negocios y la innovación y sostenibilidad organizacional.

Con el objetivo de describir el rol del liderazgo organizacional en el manejo del conocimiento, se realiza un breve recorrido teórico por los diferentes enfoques para explicar cómo las organizaciones se adaptan al entorno, seguidamente, se desarrolla el concepto de

aprendizaje organizacional como fuente de ventajas competitivas y, finalmente, se analiza el liderazgo transformacional como generador de la visión sincronizadora.

Como contribución, y a partir del análisis de las distintas teorías y marcos conceptuales que abordan la gestión del aprendizaje en las organizaciones, se propone un marco de trabajo que interrelaciona variables con el fin de explicar la generación de la ventaja competitiva a partir del liderazgo como factor clave, de una forma integral.

Materiales y Métodos

El presente trabajo consiste en una revisión bibliográfica no exhaustiva de publicaciones científicas, que permitan describir el rol del liderazgo organizacional en la gestión del conocimiento como promotor del proceso de aprendizaje organizacional, considerando en consecuencia, literatura referida al liderazgo, la ambidestreza, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (AO); temática de creciente interés dadas las características de complejidad del entorno actual.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria-descriptiva, por tal motivo, en el proceso de búsqueda bibliográfica a través de la base de datos Google Académico, no se introdujo limitantes relacionadas al tipo, año de publicación o metodología utilizada. Como palabras clave para la búsqueda, se utilizaron “Liderazgo”, “Aprendizaje organizacional”, “Ventaja competitiva”, “Ambidestreza”, “Conocimiento” y “Gestión del conocimiento”.

Como resultado de la búsqueda, se identifican 51 publicaciones que forman parte de esta revisión, 10 corresponden al rol del liderazgo organizacional, 8 relacionados a la ambidestreza y 33 al aprendizaje organizacional (24 de estas 33 identificadas a través del artículo de Zapata et al., 2012). El criterio para su selección consistió en la relación más o menos cercana al objetivo del presente trabajo, como lo es de analizar el rol del liderazgo organizacional en la gestión del conocimiento y promoción del aprendizaje organizacional como fuente de ventajas competitivas.

Los datos descriptivos sobre las revistas académicas de las cuales fueron extraídos los artículos, año de publicación y tipo de estudio (teórico | empírico) se muestran a continuación:

Los artículos considerados (49) han sido publicados en las siguientes revistas:

- Journal of Management Studies: 5 (18,52%)
- Organization Science: 4 (14,81%)
- Academy of Management Review: 4 (14,81%)
- Academy of Management Journal: 3 (11,11%)
- Organization Science: 2 (7,41%)
- Long Range Planning: 2 (7,41%)
- Strategic Management Journal: 2 (7,41%)
- Harvard Business Review: 2 (7,41%)
- University of Chicago Press: 1 (3,70%)
- The management of organization; Strategy and implementation: 1 (3,70%)
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa: 1 (3,70%)
- Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: 1 (3,70%)
- Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales: 1 (3,70%)
- Research in Organizational Behavior: 2 (7,41%)
- New York: Wile: 1 (3,70%)
- New York: Praeger: 1 (3,70%)
- New York: Oxford University Press: 1 (3,70%)
- New York: Doubleday: 1 (3,70%)
- New York: Prentice-Hall: 1 (3,70%)
- New York: Doubleday / Currency: 1 (3,70%)
- Management Decision: 1 (3,70%)
- MA: Harvard University Press: 1 (3,70%)
- MA: Addison-Wesley Reading: 1 (3,70%)
- Journal of Leadership & Organizational Studies: 1 (3,70%)

- Human Resource Development Quarterly: 1 (3,70%)
- European Journal of Political Research: 1 (3,70%)
- Debates IESA: 1 (3,70%)
- Cuadernos de Administración: 1 (3,70%)
- California Management Review: 1 (3,70%)
- Annual Review of Sociology: 1 (3,70%)
- Administrative Science Quarterly: 1 (3,70%)
- Acta Colombiana de Psicología: 1 (3,70%)

Adicionalmente, se registra un (1) capítulo de libro: La Reinención de las Empresas Venezolanas y un (1) libro: Handbook of Organizational Design, para un total de 51 publicaciones.

En cuanto a los años de publicación, la de mayor antigüedad corresponde al año 1958 (referencia histórica en el tema de liderazgo) y la de menor antigüedad al año 2023. La mayor concentración de publicaciones corresponde al período 1958-1999 donde se ubican 28 (55%), especialmente referidas al registro histórico de los aportes de diferentes autores al concepto de aprendizaje organizacional; el resto, se ubican en el período 2000-2023 donde se cuentan 23 publicaciones (45%).

En referencia a los tipos de estudio, se identifican 30 teóricos (63%), presentando un desarrollo conceptual con base en enfoques descriptivos correlacionales, exploratorios y teóricos previos y 18 empíricos (38%), de carácter cualitativo como entrevistas, estudios de casos, encuestas comparativas, estudios basados en procesos y teorías fundadas en estudios de casos, así como encuestas cuantitativas. Adicionalmente, se identifican un estudio filosófico, un foro de investigación y una crítica/aproximación para un total de 51 publicaciones. Las Tablas 1, 2 y 3, muestran el resumen de las características de las publicaciones consideradas

Autor y Año de publicación	Título de la publicación Revista - Libro	Tipo de estudio
Bryant, S. E. (2003)	The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 9(4), 32-44.	Teórico
Durán, M. G.; Castañeda, D. I. (2015).	Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. <i>Acta Colombiana de Psicología</i> , 18(1), 135-147.	Teórico Descriptivo-correlacional
Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2008).	Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. <i>Journal of Management Studies</i> , 45 (5), 982-1007.	Empírico - Cuantitativo
Morales, V. J. G.; Martínez, M. M. R.; Montes, F. J. L. (2007)	Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. <i>Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa</i> , 16(4), 24-46.	Empírico
Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).	SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. <i>Long Range Planning</i> , 33, 5-34.	Teórico - Conceptual
Polanyi, M. (1958)	Personal Knowledge, University of Chicago Press, Chicago, IL (1958).	Estudio Filosófico
Rodríguez, A y Cortés, S. (2023).	La Reinención de las empresas venezolanas. Capítulo 5 ¿Están preparadas las empresas venezolanas para existir en el futuro? Un enfoque desde la gerencia ambidestra. Auleta y Garay editores. Caracas, Venezuela. IESA.	Empírico Estudio de casos
Rodríguez, A. y Cortés, S. (2019).	La inercia en las juntas directivas: las élites y la innovación. <i>Debates IESA</i> , XXIV (2), abril-junio, 28-31.	Análisis teórico
Smith, W.K. y Tushman, M.L. (2005).	Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. <i>Organization Science</i> , 16 (5), 522-536.	Teórico
Song, J.; Kolb, J. A.; Lee, U.; Kim, H. (2012).	Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees' work engagement. <i>Human Resource Development Quarterly</i> , 23(1), 65-101.	Empírico

Tabla 1. Resumen de las características de las publicaciones consideradas correspondientes al Liderazgo Organizacional

Autor y Año de publicación	Título de la publicación Revista - Libro	Tipo de estudio
Benner, M.J. y Tushman, M.L. (2003).	Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. <i>Academy of Management Review</i> , 28 (2), 238-256.	Argumentación teórica
Duncan, R.B. (1976).	The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R.H. Kilman, L.R. Pondy y D. P. Slevin (Eds.), <i>The management of organization: Strategy and implementation</i> (Vol. 1, pp. 167-188). New York: North-Holland.	Teórico
Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004).	The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. <i>Academy of Management Journal</i> , 47 (2), 209-226.	Empírico
Gupta, A. K., Smith, K. G. y Shalley, C.E. (2006).	The interplay between exploration and exploitation. <i>Academy of Management Journal</i> , 49(4), 693-706.	Foro de investigación
O'Reilly III, C.A. y Tushman, M.L. (2008).	Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. <i>Research in Organizational Behavior</i> , 28, 185-206.	Teórico
Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008).	Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. <i>Journal of Management</i> , 34 (3), 375-409.	Teórico Revisión de literatura
Simsek, K. (2009).	Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. <i>Journal of Management Studies</i> , 46 (4), 597-624.	Revisión conceptual
Tushman, M.L. y O'Reilly III, C.A. (1996).	Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. <i>California Management Review</i> , 38 (4), 8-30.	Empírico Estudio de casos

Tabla 2. Resumen de las características de las publicaciones consideradas correspondientes a la Ambidestreza

Autor y Año de publicación	Título de la publicación Revista - Libro	Tipo de estudio
Alcover, C. y Gil, F. (2002)	Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. <i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i> , 18 (2-3), pp.259-301. Colegio Oficial Psicólogos de Madrid.	Análisis Teórico - Conceptual
Argyris, C. y Schön, D.A. (1978).	<i>Organizational learning: A theory of action perspective</i> . MA: Addison-Wesley Reading.	Teórico - Conceptual
Bontis, N. (1998).	Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. <i>Management Decision</i> , 36 (2), 63-76.	Teórico Exploratorio
Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990).	Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 35 (1), 128-152.	Empírico Discusión teórica
Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999).	An organizational learning framework: From intuition to institution. <i>Academy of Management Review</i> , 24, 522-537.	Teórico
Cyert, R. M. y March, J. G. (1963)	<i>A behavioral theory of the firm</i> . Englewoods Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.	Empírico
Duncan, R.B. y Weiss, A. (1979).	Organizational learning: Implications for organizational design. En B. Staw (Ed.), <i>Research in organizational behavior</i> (pp. 75-123) Greenwich: JAI Press.	Análisis Teórico
Edvinsson, L. (1997).	Developing intellectual capital at Skandia. <i>Long Range Planning</i> , 30 (3), 366-373.	Empírico Estudio de caso
Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985).	Organizational learning. <i>Academy of Management Review</i> , 10 (4), 803-813.	Teórico
Garvin, D.A. (1993).	Building a learning organization. <i>Harvard Business Review</i> , July - August. Building a Learning Organization Lavah Surah - Academia.edu	Estudio de casos - Análisis teóricos - Perspectivas prácticas
Hedberg, B. (1981).	How organizations learn and unlearn? En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.), <i>Handbook of organizational design</i> (Vol. 1, pp. 3-27). New York: Oxford University Press.	Teórico
Jelinek, M. (1979).	<i>Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems</i> . New York: Praeger.	Empírico Cualitativo
Krüger, K. (2006).	El concepto de la "Sociedad del Conocimiento". <i>Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales</i> , XI (683), pp. 1-10.	Empírico Cualitativo
Levitt, B. y March, J.G. (1988).	Organizational learning. <i>Annual Review of Sociology</i> , 14, 319-340.	Teórico Revisión de literatura
Lichtenthaler, U. (2009).	Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. <i>Academy of Management Journal</i> , 52 (4), 822-846.	Empírico
March, J. (1991).	Exploration and exploitation in organizational learning. <i>Organization Science</i> , 2, 71-87.	Teórico - Conceptual
March, J.G. y Olsen, J.P. (1975).	The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. <i>European Journal of Political Research</i> , 3 (2), 147-171.	Teórico
Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982)	<i>An evolutionary theory of economic change</i> . Cambridge, MA: Harvard University Press.	Crítica - Aproximación
Nonaka, I. (1994).	A dynamic theory of organizational knowledge creation. <i>Organization Science</i> , 5 (1), 14-37.	Teórico
Nonaka, I. (2000).	La empresa creadora de conocimiento. En Harvard Business Review (Ed.): <i>Gestión del conocimiento</i> (pp. 23-49). Bilbao: Deusto, 2000	Empírico - Estudio de casos
Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995).	<i>The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation</i> . New York: Oxford University Press.	Empírico Estudio de casos
Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009).	Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and vancement in organizational knowledge creation theory. <i>Organization Science</i> , 20 (3), 635-652.	Teórico

Tabla 3. Resumen de las características de las publicaciones consideradas correspondientes al Aprendizaje Organizacional

Autor y Año de publicación	Título de la publicación Revista - Libro	Tipo de estudio
Penrose, E.T. (1959).	<i>The theory of the growth of the firm</i> . New York: Wiley	Aproximación Teórica y Cualitativa
Senge, P.M. (1990).	<i>The fifth discipline: The art and practice of the learning organization</i> . New York: Doubleday	Teórico práctico - Conceptual - Estudio de casos
Shrivastava, P. (1983).	A typology of organizational learning systems. <i>Journal of Management Studies</i> , 20 (1), 7-28.	Teórico Exploratorio
Simon, H.A. (1991).	Bounded rationality and organizational learning. <i>Organization Science</i> , 2 (1), 125-134.	Teórico - Conceptual
Stewart, T.A. (1997).	<i>Intellectual capital: The new wealth of organizations</i> . New York: Doubleday / Currency.	Empírico Cualitativo
Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997).	Dynamic capabilities and strategic management. <i>Strategic Management Journal</i> , 18 (7), 509-533.	Teórico - Conceptual
Wernerfelt, B. (1984).	A resource-based view of the firm. <i>Strategic Management Journal</i> , 5 (2), 171-180.	Teórico - Conceptual
Youndt, M.A., Subramaniam, M. y Snell, S.A. (2004).	Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. <i>Journal of Management Studies</i> , 41 (2), 335-361.	Empírico Estudio de casos
Zahra, S.A. y George, G. (2002).	Absorptive capacity: A review, reconceptualization, And extension. <i>Academy of Management Review</i> , 27 (2), 185-203.	Teórico - Conceptual
Zander, U. y Kogut, B. (1995).	Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. <i>Organization Science</i> , 6 (1), 76-92.	Empírico
Zapata, E., García, F., y García, S. (2012).	De La Organización que Aprende a la Organización Ambidiestra: Evolución Teórica Del Aprendizaje Organizativo. Cuadernos de Administración.	Revisión teórica

Tabla 3. Resumen de las características de las publicaciones consideradas correspondientes al Aprendizaje Organizacional (Cont.)

Resultados y Discusión

Desde el Aprendizaje Organizacional Hasta la Adaptación al Entorno: un Breve Recorrido Teórico

Los primeros en aproximarse al concepto de aprendizaje organizacional fueron Cyert y March (1963) con el objetivo de explicar cómo las organizaciones se adaptan al entorno. Basándose en principios de la Psicología conductual, los autores proponen una teoría sobre el comportamiento empresarial que describe cómo las empresas ajustan sus decisiones, objetivos y normas internas según su propia experiencia y la observada en otras compañías. (Zapata et al., 2012). De acuerdo con este enfoque, “el aprendizaje ocurre cuando hay un cambio en el comportamiento de la organización” (Zapata et al., 2012, p.14).

Más tarde, los estudios de March y Olsen (1975), Duncan y Weiss (1979) y Jelinek (1979)

se enfocan en cómo la estructura cognitiva de una organización se transforma al integrar nueva información. Estos estudios consideran factores como la memoria, los incentivos para el aprendizaje y las estructuras de creencias (citados en Zapata et al., 2012). De acuerdo con este enfoque, “el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio en los conocimientos que posee la organización, aunque ello no implique cambios en el comportamiento” (Zapata et al., 2012, p. 14).

Estos dos enfoques fueron complementados por Fiol y Lyles (1985), planteando la necesidad de diferenciar entre aprendizaje y adaptación, considerando sus dimensiones conductuales y cognitivas (citados en Zapata et al., 2012). Los autores definen el aprendizaje como “el desarrollo de ideas, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas y futuras definiendo la adaptación como la habilidad de hacer ajustes incrementales a partir de cambios del entorno o de las metas de la organización” (Zapata et al., 2012, p.14).

Por su parte, Simon (1991) considera incorrecto decir que una organización “ha aprendido” algo, otorgando atributos humanos a la organización. Para él, “el aprendizaje ocurre sólo cuando sus miembros de forma individual adquieren un conocimiento o cuando ingresan a la empresa nuevos miembros con nuevos conocimientos” (citado en Zapata et al., 2012, p. 14). Aun así, ha prevalecido el concepto de que el aprendizaje es más que la suma de los conocimientos individuales de sus miembros, pudiendo ser un proceso colectivo. (Zapata et al., 2012).

Siguiendo este enfoque, Shrivastava (1983) considera que el aprendizaje organizacional es un “proceso colectivo en el cual los individuos adquieren el conocimiento en primer lugar, pero el proceso es afectado por un amplio conjunto de variables sociales, estructurales y políticas que implican el compartir el conocimiento y las creencias entre ellos” (citado en Zapata et al., 2012, p. 14). Hedberg (1981) destaca que, “aunque las organizaciones no cuentan con un cerebro, si cuentan con sistemas cognitivos y memorias por lo que los hábitos y creencias individuales se convierten en puntos de vista compartidos e ideologías” (citado en Zapata et al., 2012, p.14). Se plantea como consecuencia que, “el aprendizaje y memoria organizacional

no sólo residen en la mente de los individuos, sino también en las rutinas organizativas” (Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988; citados en Zapata et al., 2012, p.14).

Hasta ese entonces, los enfoques dominantes habían respondido a la pregunta sobre ¿cómo aprenden las organizaciones? pero, de cara al pragmatismo empresarial se hacía necesario buscar respuesta a la pregunta ¿cuáles son las características de las organizaciones que aprenden mejor y más rápido? (Zapata et al., 2012). La respuesta a esta última pregunta la comenzó a dar el enfoque conocido como “la organización que aprende” (learning organization, en inglés) y que es definida como: “Una organización que es competente en la creación, adquisición y transferencia de conocimiento, y también en la modificación de su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento” (Garvin, 1993, p.3).

A partir de estos enfoques, se desarrollan nuevas corrientes teóricas como el enfoque basado en los recursos propuesto por los autores Penrose (1959) y Wernerfelt (1984), con el objetivo de “identificar el potencial de la organización para desarrollar una ventaja competitiva sostenible o entender sus procesos de crecimiento empresarial a partir de los recursos que posee” (citados en Zapata et al., 2012, p.17). También surge la teoría del capital intelectual (recursos basados en el conocimiento), con los aportes de Edvinsson (1997), Stewart (1997), Bontis (1998) y Youndt, Subramaniam y Snell (2004) considerada un complemento del anterior, la cual reconoce la “existencia de dos recursos con desigual valor estratégico: tangibles e intangibles” (citados en Zapata et al., 2012, p.17), (capital humano, estructural y relacional). Adicionalmente y también como complemento, surge la teoría de las capacidades dinámicas, referidas a las “habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para gestionar los entornos cambiantes” (Teece, Pisano y Shuen, 1997, citados en Zapata et al., 2012, p.17).

Una teoría emergente que busca explicar el aprendizaje en las organizaciones es la gestión del conocimiento. Esta teoría sugiere que las organizaciones generan conocimiento a través de las interacciones y transformaciones que ocurren entre los conocimientos tácitos (conocimiento individual compartido a través de la socialización con otros miembros del

grupo) y explícito (resultado del proceso de socialización a través de la exteriorización y que se enriquecen de otros conocimientos explícitos generando a su vez nuevos conocimientos tácitos a través de la interiorización) (Zapata et al., 2012). Estos procesos generan una espiral que permite a la organización ser más competitiva al generar nuevo conocimiento (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zander y Kogut, 1995; Nonaka y Von Krogh, 2009, citados en Zapata et al., 2012).

Surge también un concepto bastante parecido al aprendizaje organizacional, pero cuya diferencia radica en el uso del conocimiento externo a la organización. Esta teoría se enfoca en la capacidad de absorción, definida como “la habilidad de las organizaciones para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla con fines comerciales” (Cohen y Levinthal, 1990, citados en Zapata et al., 2021, p.18). Sobre esta teoría, Zahra y George (2002) identifican dos dimensiones: “la capacidad de absorción potencial, que incluye la adquisición y asimilación del nuevo conocimiento y la capacidad de absorción realizada, que incluye la transformación y explotación de nuevo conocimiento” (citados en Zapata et al., 2012, p.18). Para culminar con los aportes a esta teoría, Lichtenthaler (2009) propone que la capacidad de absorción está compuesta por tres procesos: “el aprendizaje exploratorio (reconocimiento y asimilación de nuevo conocimiento), el aprendizaje transformativo (mantenimiento y reactivación) y el aprendizaje de explotación (transmutación y aplicación)” (citado en Zapata et al., 2012, p.18).

Para finalizar, en las últimas dos décadas (aunque las primeras referencias al término fueran propuestas por Duncan en 1976), emerge el marco conceptual de la organización ambidiestra, “abordando la tensión que enfrentan las organizaciones al intentar conciliar dos objetivos aparentemente contradictorios: ser eficientes a través de sus conocimientos presentes o ser flexibles para adquirir nuevos conocimientos del exterior que permitan aprovechar oportunidades futuras”(Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009, citados en Zapata et. Al., 2012, p.18-19). Esta nueva corriente podría considerarse como una evolución del enfoque de la “organización que aprende” (Zapata et al. 2012).

Aprender más y Rápido: Fuente de Ventajas Competitivas

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (Nonaka, 2000, p.24, citado en Alcover y Gil, 2002). En situaciones de turbulencia e incertidumbre, solamente las organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventajas competitivas. “La capacidad de aprender más y hacerlo más de prisa que otras organizaciones, se convierte en la principal y tal vez, la única ventaja competitiva sostenible, permitiéndole subsistir” (Alcover y Gil, 2002, p.261). De acuerdo con Crossan, Lane y White (1999), citados en Alcover y Gil (2002), los procesos de aprendizaje ocurren a tres niveles, uno individual (donde se generan procesos de intuición e interpretación), otro grupal (donde se involucran procesos de integración) y el organizacional (o proceso de institucionalización), refiriéndose incluso otros autores a un nivel inter-organizacional.

Uno de los retos de la gestión del conocimiento es la decisión de adquirir activos de conocimiento de fuentes externas (exploración) considerado un aprendizaje de bucle doble (Argyris y Schön, 1978), de alto nivel (Fiol y Lyles, 1985) o aprendizaje generativo (Senge, 1990) o generarlos internamente (explotación) considerado un aprendizaje de bucle sencillo (Argyris y Schön, 1978), de bajo nivel (Fiol y Lyles, 1985) o aprendizaje adaptativo (Senge, 1990) bajo la premisa de mantener un equilibrio (ambidestreza organizativa).

Estos procesos de aprendizaje denominados por Senge como generativo y adaptativo, de acuerdo con March (1991) representan una tensión, pero, esta puede ser abordada desde dos ángulos: podemos ver la exploración y la explotación como dos estados opuestos de una misma variable; alternatively, podemos considerarlas como variables ortogonales, es decir, que se comportan de manera independiente pero que pueden complementarse entre sí (Gupta et al. 2006). Dado que ambas actividades compiten por recursos limitados y que las rutinas de ambas actividades son opuestas, la situación de máximo desempeño se encontrará en un punto medio que logre el equilibrio entre ambos aprendizajes (March, 1991). Es importante tener presente que una organización con bajos niveles de exploración

y explotación está balanceada, pero no es ambidiestra (Simsek, 2009). Esta es la diferencia sustancial entre el enfoque de estados opuestos y el enfoque de variables ortogonales. También considero es el momento para recordar que la verdadera ambidestreza implica el desarrollo simultáneo de ambos aprendizajes y no períodos alternos entre ambos para llegar a un equilibrio conocido como puntuado (Gupta et al., 2006).

Existen varias formas de lograr este balance entre exploración y explotación, una de ellas es a través de la ambidestreza estructural, que consiste en una estructura organizativa dual que incluye unidades especializadas en la exploración y otras en la explotación, las cuales tendrían competencias, sistemas de incentivos, culturas y procesos distintos dentro de cada una (Tushman y O'Reilly, 1996; Benner y Tushman, 2003). Para lograr alcanzar este tipo de ambidestreza, se requiere que las unidades dedicadas a la exploración (R&D – Marketing) tengan una cultura abierta a la experimentación, estructura orgánica y procesos poco formalizados mientras que las unidades dedicadas a la explotación (Producción – Logística), tengan una estructura mecanicista, altamente formalizada y una cultura orientada a la eficiencia (Zapata et al., 2012). La otra forma de lograrlo sería a través de la ambidestreza contextual, definida como “la capacidad conductual de demostrar alineación (explotación) y adaptabilidad (exploración) a lo largo de toda una unidad de negocios” (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209).

Parece evidente que la implementación de estructuras duales con unidades especializadas en exploración y otras en explotación promueve el desarrollo simultáneo de ambos tipos de aprendizaje. (O'Reilly y Tushman, 2008). Esta situación requiere mecanismos de integración para coordinar los esfuerzos de ambas unidades. En este contexto, los directivos integradores, los equipos de proyectos, los enlaces y las estructuras matriciales juegan un papel crucial. (Zapata et al., 2012).

La Alta Dirección y Mandos Intermedios: Orquestando la Generación de Conocimiento



En el contexto de un entorno BANI, definición que emerge para dar respuesta a situaciones que son difíciles de predecir y comprender, se requieren nuevos enfoques de liderazgo para garantizar la sostenibilidad de las empresas, así como una visión que sincronice a toda la organización para crear conocimiento de forma dinámica y continua.

Aún pareciera colocarse más énfasis en la contratación de directores con conocimiento y experiencia en un sector determinado que en directores con experiencia en transformación y cambios, capaces de visualizar las áreas de negocio de hoy como oportunidades para la generación de impulso al crecimiento (Rodríguez y Cortés, 2019).

Es aquí donde el rol de la alta gerencia (presidente, equipo ejecutivo y junta directiva) juega un papel protagónico en la articulación del conocimiento y su comunicación tanto dentro como fuera de la empresa, definiendo qué tipo de conocimiento debe crearse y en qué ámbito; es decir, determina cómo evoluciona la organización y su base de conocimientos a largo plazo, trascendiendo los límites de los productos, divisiones, organizaciones y mercados (Nonaka et al., 2000).

Esta visión del conocimiento también define el sistema de valores que evalúa, justifica y determina la calidad de conocimiento que genera la empresa; también fomenta el compromiso espontáneo de quienes participan en la generación de conocimiento formulando una intención organizativa (Polanyi, 1958).

La alta dirección y los productores de conocimiento tienen que interpretar la situación en términos de qué tipo de conocimientos les faltan, según la visión del conocimiento que responde a la pregunta ¿hacia dónde vamos?

Esta tarea de gestionar la creación de conocimiento no puede hacerse con un liderazgo tradicional descendente, para ello se requiere de un liderazgo distribuido, tal como se ve en los mandos intermedios ascendentes y descendentes. La alta dirección debe liderar la gestión de los tres elementos de la creación de conocimiento: asumir un rol activo para facilitar el proceso dinámico de creación de activos de conocimiento a partir del conocimiento;

redefinir la organización a partir del conocimiento que posee y, a partir de ahí, desarrollar una estrategia para construir, mantener y utilizar los activos de conocimiento de la empresa con eficacia y eficiencia y fomentar y utilizar a los productores de conocimientos que pueden hacer un seguimiento de los activos de conocimiento de la empresa y utilizarlos cuando sea necesario (Nonaka et al., 2000).

Situándonos en el marco conceptual de la organización ambidiestra y su relación con el impacto sobre los resultados, el liderazgo transformacional se considera uno de los factores organizativos considerados como precedentes del aprendizaje ambidiestro, tal como se muestra en la Figura 1.

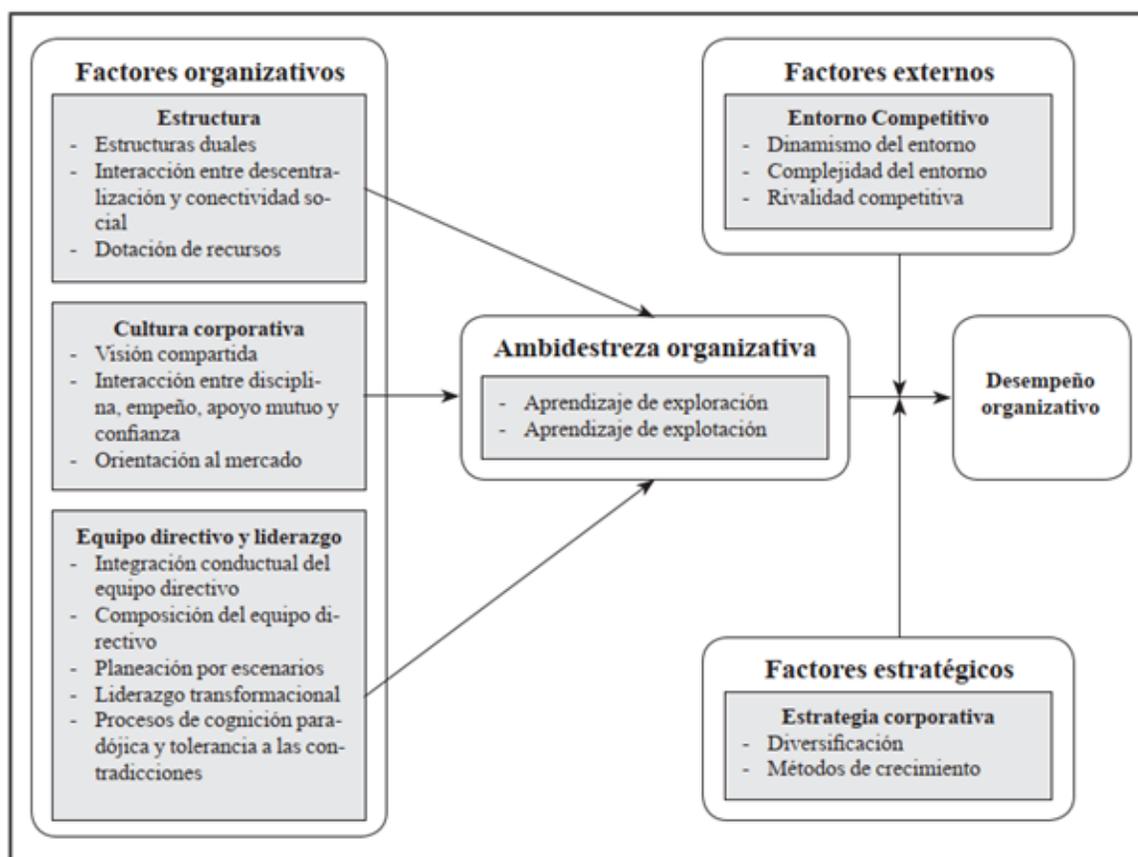


Figura 1. Modelo Teórico de Ambidestreza Organizativa

Fuente: Zapata, et al., 2012.

Este estilo de liderazgo se distingue por su carisma, la capacidad de inspirar a otros, fomentar el pensamiento crítico y prestar atención personalizada a cada seguidor (Jansen et

ál., 2008), esto facilita la búsqueda de metas que parecen contradictorias al mismo tiempo; específicamente, el liderazgo transformacional está vinculado con la creación y el intercambio de conocimiento (Durán y Castañeda, 2015; Song et. al.,2012).

Adicionalmente, los líderes transformacionales influyen considerablemente en sus seguidores, transformando las empresas en organizaciones eficientes logrando impactar en los objetivos organizacionales y alcanzar altos niveles de productividad (Morales et. al., 2007). En el contexto organizacional los líderes son la parte central del proceso de creación, transferencia y el aprovechamiento del conocimiento (Bryant, 2003).

En este sentido, es importante que los líderes desarrollen la capacidad de reconocer y aceptar la existencia simultánea de fuerzas opuestas, tolerar las contradicciones que implica seguir objetivos múltiples y resolver las tensiones que éstos generan (O'Reilly III y Tushman, 2008), conocido también como cognición paradójica (Smith y Tushman, 2005).

Si los estrategias de las empresas (directores y ejecutores) persisten en su forma habitual de pensar y no adaptan sus creencias o supuestos al nuevo entorno o escenarios, muy probablemente, sus modelos de negocio no responderán a las necesidades de los consumidores (Rodríguez y Cortes, 2019), quedando sumidos en la inercia cognitiva poniendo en riesgo la permanencia de la empresa a largo plazo.

Refiriéndonos al contexto venezolano, existen hallazgos que indican que las empresas que enfrentan entornos políticos y económicos hostiles como el de Venezuela, tienden a desarrollar una mentalidad paradójica que les permite evitar la muerte súbita y, a la vez, explotar los éxitos del pasado, aunque esta actitud no significa que estén preparadas para el futuro, debido a que sus líderes no han capitalizado estratégicamente las paradojas (Rodríguez y Cortés, 2023).

Las juntas directivas y presidentes de empresas con foco en la innovación constante deben encontrar una fórmula organizacional que les permita crear algún grado de ambidestreza (Rodríguez y Cortés, 2019).

A través de la Figura 2, se propone un marco de trabajo que interrelaciona variables con el fin de explicar el fenómeno de una forma integral, a partir del análisis de las distintas teorías y marcos conceptuales que abordan la gestión del aprendizaje en las organizaciones.

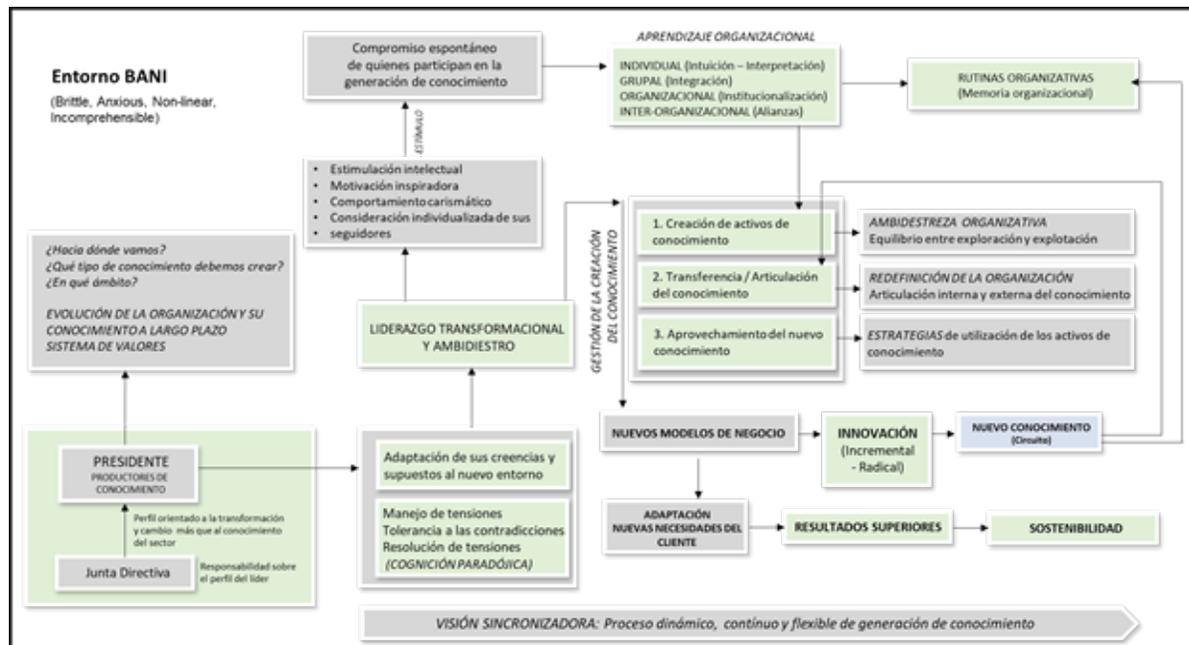


Figura 2 Liderazgo como factor clave en la generación de la ventaja competitiva sostenible

De acuerdo con la opinión de Rodríguez y Cortés (2023):

Es necesario que los líderes de las empresas venezolanas se sensibilicen sobre los retos internos de cambiar sus modelos de negocio. La mentalidad paradójica, la ambidestreza y el manejo de portafolios de modelos de negocio proveen un marco conceptual que permite identificar, ordenadamente, las barreras y las ventajas para enfrentar el reto más importante que tendrán las firmas venezolanas en los próximos años: mejorar su agilidad estratégica para adaptarse en un entorno dinámico y competitivo (p.109).

Conclusiones

Desde los años 60's, cuando el concepto de aprendizaje organizacional fue abordado

originalmente por Cyert y March para responder a la inquietud sobre cómo las organizaciones se adaptan al entorno, el conocimiento ha sido identificado como la fuente vital de la ventaja competitiva sostenible de las empresas.

Generar nuevo conocimiento partiendo de la base de que el aprendizaje organizacional se sustenta en el aprendizaje individual y en la voluntad y motivación de cada colaborador de aprender y compartir lo aprendido a través de toda la estructura de la organización, requiere de un liderazgo transformacional, con mentalidad de paradoja para lograr cambios organizacionales y con ellos la innovación.

Atrás parece haber quedado el foco exclusivo de la alta gerencia en garantizar el retorno esperado por los accionistas dando cuentas del “ahora”, para dar paso a la tarea estratégica y simultánea de pensar en el largo plazo como la vía para lograr la permanencia de la empresa, a través de nuevos modelos de negocio que se ajusten a las necesidades del consumidor de hoy y del futuro.

El rol de las juntas directivas y los presidentes, apoyados en modelos estratégicos ambidiestros, es el de generar espacios para el aprendizaje a cualquiera de sus tres niveles, dando cabida a la posibilidad de fallar, entendiendo que el “error” es la ruta hacia la innovación radical, esta última asumida como un imperativo estratégico e incorporando este conocimiento a la cultura organizacional a través de las rutinas organizativas, contrarrestando el impacto de la potencial pérdida y fuga de talentos.

De acuerdo con los hallazgos de Rodríguez y Cortés (2023), “las empresas venezolanas saben sobrevivir y explotar sus negocios principales, pero carecen de sistema de exploración definidos e institucionalizados para crear portafolios en los que se combinen modelos de negocio para el corto y para el largo plazo” (p.62).

La organización es un ente vivo que aprende como resultado de algo más que la suma de los aprendizajes individuales y la influencia del entorno, por ello, y luego de analizar el impacto del estilo de liderazgo sobre la generación de la ventaja competitiva sostenible, me

atrevería a concluir que la innovación es el resultado de la suma de voluntades para aprender y compartir conocimiento a todos los niveles de la organización, orquestando un proceso virtuoso donde todos ganan: empresarios, colaboradores, proveedores, consumidores/ usuarios de productos y servicios y en consecuencia las economías de los países.

Referencias Bibliográficas

Alcover, C. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), pp.259-301. Colegio Oficial Psicólogos de Madrid.

Argyris, C. y Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. MA: Addison-Wesley Reading.

Benner, M.J. y Tushman, M.L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256. 10.5465/AMR.2003.9416096

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76. 10.1108/00251749810204142

Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152. <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199003%2935%3A1%3C128%3AACANPO%3E2.0.CO%3B2-5>

Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522-537. 10.2307/259140



- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewoods Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall.
- Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. En R.H. Kilman, L.R. Pondy y D. P. Slevin (Eds.), The management of organization; Strategy and implementation (Vol. 1, pp. 167-188). New York: North-Holland.
- Duncan, R.B. y Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. En B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (pp. 75-123) Greenwich: JAI Press.
- Durán, M. G.; Castañeda, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. Acta Colombiana de Psicología, 18(1), 135-147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13> [Links]
- Edvinsson, L. (1997). Developing intelectual capital at Skandia. Long Range Planning, 30 (3), 366-373. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)90248-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)90248-X)
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. Academy of Management Review, 10 (4), 803-813. <https://www.jstor.org/stable/258048>
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, July – August. Building a Learning Organization | Lavah Surah - Academia.edu
- Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47 (2), 209-226. 10.5465/20159573
- Gupta, A.K., Smith, K.G. y Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 40 (4), 693-706. 10.5465/AMJ.2006.22083026

- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn? En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp. 3-27). New York: Oxford University Press. 10.1108/TLO-11-2016-0073
- Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovations: A study of organizational learning systems*. New York: Praeger.
- Krüger, K. (2006). El concepto de la "Sociedad del Conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XI (683), pp. 1-10. 10.5281/zenodo.7093827
- Levitt, B. y March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 822-846. 10.5465/amj.2013.3001
- March, J.G. y Olsen, J.P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3 (2), 147-171. 10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87. <http://www.jstor.org/stable/2634940?origin=JSTOR-pdf>
- Morales, V. J. G.; Martínez, M. M. R.; Montes, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(4), 24-46.

- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1),14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068?origin=JSTOR-pdf>
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En *Harvard Business Review* (Ed.): *Gestión del conocimiento* (pp. 23-49). Bilbao: Deusto, 2000.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press. <https://id.lib.harvard.edu/alma/990052925990203941/catalog>
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5-34. 10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and vancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science* , 20 (3), 635-652. Y: JFORSC -03ORSC0412-FIN.DVI (archive.org)
- O'Reilly III, C.A. y Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. 10.1016/j.riob.2008.06.002 (ntnu.no)
- Penrose, E.T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley
- Polanyi, M. *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, Chicago, IL (1958). <https://doi.org/10.1093/ajj/7.1.132>
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), 375-409. 10.1177/0149206308316058

Rodríguez, A. y Cortés, S. (2019). La inercia en las juntas directivas: las élites y la innovación. *Debates IESA*, XXIV (2), abril-junio, 28-31.

Rodríguez, A y Cortés, S. (2023). *La Reinención de las empresas venezolanas*. Capítulo 5 ¿Están preparadas las empresas venezolanas para existir en el futuro? Un enfoque desde la gerencia ambidiestra. Auletta y Garay editores. Caracas Venezuela. IESA

Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday

Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28.

Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 125-134.

Simsek, K. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding *Journal of Management Studies*, 46 (4), 597-624. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Smith, W.K. y Tushman, M.L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16 (5), 522-536.

Song, J.; Kolb, J. A.; Lee, U.; Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120> [Links]

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York Doubleday / Currency. DOI:10.1108/pr.2000.29.1.115.1

Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143->



2095%28199708%2918%3A7%3C509%3ADCASM%3E2.0.CO%3B2-%23

Tushman, M.L. y O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>

Youndt, M.A., Subramaniam, M. y Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 335-361. 10.1108/00251749810204142

Zahra, S.A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, And extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203. 10.2307/4134351

Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

Zapata, E., García, F., y García, S. (2012). De La Organización que Aprende a la Organización Ambidiestra: Evolución Teórica Del Aprendizaje Organizativo. *Cuadernos de Administración*.