

ENFOQUES TEÓRICOS DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

THEORETICAL APPROACHES TO ORGANIZATIONAL INNOVATION

Miguel Antonio Alba Suárez¹

Resumen

La innovación organizacional se ha dado principalmente por un ambiente adecuado al interior de las empresas que permiten que se generen transformaciones al interior de ellas; sin embargo en la literatura se ha venido abordando este fenómeno como producto de una capacidad dinámica, la cual puede ser proveniente de los procesos que experimentan estas o por el nivel de competencias o habilidades que se gestan en las organizaciones.

Ante la realidad explicitada se considera que la innovación es un ejercicio mixto en donde los procesos y las competencias o habilidades de los miembros de la organización permiten que esta se genere en un ambiente de *ambidextría* la cual cuenta con dos orientaciones: exploración y explotación.

El estudio de los enfoques teóricos de la innovación organizacional le permite al lector conocer las diferentes posturas teóricas que se vienen discutiendo en la

¹ *Doctorando en Administración de Empresas, Economista, Docente Investigador de la Universidad Libre, Grupo de Investigación: Gestión, organizaciones y sociedad. Línea de Investigación: Gestión empresarial. Co-investigador del Proyecto de Investigación: La competitividad a través de la integración de la cadena de suministros en la industria alimentaria de Michoacán (México) y la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia) (11020145). Correo: miguel.albas@unilibre.edu.co*

literatura administrativa así como los retos que asume la misma en los escenarios de incertidumbre que se ven vista abocadas a las organizaciones.

El presente trabajo tiene como propósito abordar las discusiones recientes que se están dando en la literatura sobre la innovación organizacional así como las diferentes configuraciones administrativas en la implementación de la innovación organizacional, los efectos de la estructura administrativa en la innovación organizacional, efectos de los cambios en las organizacional y el papel de la capacidad de aprendizaje en la innovación organizacional

Palabras claves. Innovación organizacional, estructura administrativa, contingencia estructural, cognición, aprendizaje organizacional y Resiliencia empresarial

Abstract

Organizational innovation has occurred mainly due to an adequate environment within companies that allows transformations to be generated within them; however, in the literature this phenomenon has been addressed as a product of a dynamic capacity, which may come from the processes experienced by these or from the level of skills or abilities that are generated in organizations.

Given the explicit reality, it is considered that innovation is a mixed exercise in which the processes and the skills or abilities of the members of the organization allow it to be generated in an ambidextrous environment which has two orientations: exploration and exploitation.

The study of the theoretical approaches of organizational innovation allows the reader to know the different theoretical positions that have been discussed in the administrative literature as well as the challenges that it assumes in the scenarios of uncertainty that are faced by organizations.

The purpose of this paper is to address the recent discussions that are taking place in the literature on organizational innovation, as well as the different administrative configurations in the implementation of organizational innovation, the effects of the administrative structure on organizational innovation, the effects of changes in organizational innovation and the role of learning capacity in organizational innovation

Key words. Organizational innovation, administrative structure, structural contingency, cognition, organizational learning and business resilience

Resumo

A inovação organizacional ocorreu principalmente devido a um ambiente adequado dentro das empresas que permite que as transformações sejam geradas dentro delas; no entanto, na literatura esse fenômeno tem sido abordado como produto de uma capacidade dinâmica, que pode advir dos processos vivenciados por estes ou do nível de competências ou habilidades que são geradas nas organizações.

Dada a realidade explícita, considera-se que a inovação é um exercício misto em que os processos e as competências ou habilidades dos membros da organização permitem que seja gerada num ambiente ambidestro que tem duas orientações: exploração e exploração.

O estudo das abordagens teóricas da inovação organizacional permite ao leitor conhecer as diferentes posições teóricas que vêm sendo discutidas na literatura administrativa, bem como os desafios que ela assume nos cenários de incerteza enfrentados pelas organizações.

O objetivo deste artigo é abordar as recentes discussões que estão ocorrendo na literatura sobre inovação organizacional, bem como as diferentes configurações administrativas na implementação da inovação organizacional, os efeitos da estrutura administrativa na inovação organizacional, os efeitos das mudanças na inovação organizacional e o papel da capacidade de aprendizagem na inovação organizacional.

Palabras claves. Inovação organizacional, estrutura administrativa, contingência estrutural, cognição, aprendizagem organizacional e resiliência empresarial.

Introducción

El estudio de la innovación organizacional ha venido tomando importancia en la teoría organizacional como producto de las grandes transformaciones que están experimentando las organizaciones a nivel mundial. En ese sentido existen diferentes denominaciones a este constructo, y aún no existe a pesar de la existencia de muchas investigaciones una unidad de criterio (Simao, L & Franco, M, 2018).

En la perspectiva explicitada, el abordaje de la innovación organizacional ha contado con distintos enfoques que van desde el diseño, la transformación de las empresas hasta el proceso de cognición y aprendizaje al interior de las organizaciones así como un ejercicio de resiliencia organizacional.

Los enfoques de la innovación organizacional de acuerdo con las diferentes teorías son los siguientes:

Tabla 1 Enfoques de la innovación organizacional a la luz de diferentes teorías administrativas

Autor	Enfoque teórico
Wolfe (1994)	<p>Wolf al analizar la innovación organizacional considera que es una capacidad dinámica que se genera al interior de las empresas, que implican necesariamente una serie de procesos para poder implementarla así como un proceso de socialización en las empresas.</p>
Birkinshaw, Hamel, & Mol (2008)	<p>Para los autores, existen cuatro enfoques en la literatura organizacional acerca de la inserción de la innovación en las empresas, que son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque institucional refiere al ambiente en que se pueden generar la implementación de la innovación vía nuevas ideas, su praxis así como su gestión. • Enfoque desde la moda: la generación de innovaciones en la organización a partir de la socialización entre proveedores y usuarios • Enfoque cultural refiere el impacto que puede generar en la organización la implementación de un nuevo proceso y de gestión al interior de la empresa. • Enfoque racional refiere al impacto que generan las innovaciones en la eficacia de las organizaciones

Autor	Enfoque teórico
Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay (2008)	Los autores cuando abordan la innovación organizacional consideran que es importante tener en cuenta la estructura administrativa de la empresa; para tal efecto es importante en la lectura de los teóricos, el proceso de adaptación de los individuos que laboran en la firma con el fin de poder detectar como ellos logran superarse y adaptarse al nuevo ambiente. En ese sentido consideran pertinente que las teorías de la cognición y el aprendizaje organizacional son elementos cognitivos para la implementación y desarrollo de la innovación organizacional, los cuales se encuentran estrechamente vinculados con origen de conocimiento al interior de las empresas.

Autor	Enfoque teórico
(Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)	Los autores al examinar en la literatura el concepto de innovación organizacional, consideran que muchos teóricos no han logrado unificar criterios respecto a este constructo, presentándose diferentes nominaciones como: innovación gerencial, innovación administrativa e innovación de la gestión.
Damanpour & Aravind (2011)	<p>Los autores al examinar en la literatura el concepto de innovación organizacional, consideran que muchos teóricos no han logrado unificar criterios respecto a este constructo, presentándose diferentes nominaciones como: innovación gerencial, innovación administrativa e innovación de la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación gerencial: es la invención e incorporación de procesos o tareas que se permiten lograr los objetivos de la organización. • Innovación organizacional: es la incorporación de nuevos métodos que fortalecen la gestión organizacional en la relación entre la empresa y los stakeholders. • Innovación gerencial: es referida a las nuevas invenciones que desarrolla la alta gerencia, la cual de alguna manera debe ser nutridas teóricamente para que de alguna manera puedan identificarse. Es un concepto que se encuentra permanentemente en construcción. • Innovación de la gestión: Refiere en la lectura de (Damanpour & Aravind, 2011) nuevas perspectivas en el conocimiento para el desarrollo de nuevos procesos que conlleven a cambios en las estrategias, procedimientos administrativos, estructura y sistema organizacional.

Fuente: Perilla & González (2021)- Adaptación propia del autor

A continuación se presentan las principales discusiones teóricas recientes en torno a la innovación organizacional:

I. Discusiones teóricas recientes de la innovación organizacional

Las discusiones teóricas recientes alrededor de la innovación organizacional, se encuentran explicitadas en la lectura de Perilla & González (2021) bajo las siguientes perspectivas teóricas:

A. Enfoque de la contingencia estructural: Este enfoque considera de alguna manera que el diseño organizacional en el contexto de la innovación se ha realizado bajo dos perspectivas. La primera que sugiere el hecho que la estructura de una organización se encuentra en función de la estrategia implementada por la organización o la firma; mientras que, la segunda refiere al papel que ha jugado la tecnología en el desarrollo de los procesos afectando el desempeño social de los individuos al interior de las empresas.

La primera estrategia explicitada en la lectura de (Perilla & González, 2021 citando a Chandler (1962) es el hecho que, la estrategia, es determinante en la forma como la empresa define su estructura organizacional; muy a pesar que, en el desarrollo empresarial, las organizaciones están sometidas a diferentes tipos de contingencias que afectan el derrotero de una firma u empresa. En ese mismo sentido, Perilla & González (2021, citando a Donaldson, 2015), explica que, en las organizaciones se ven afectadas a múltiples contingencias que afectan a la estructura.

El enfoque de la contingencia estructural en la organización bajo la lectura de Pawlowski (2016), es de exponer que la estructura organizacional se sintetiza en dos orientaciones: Visión clásica y contemporánea. La primera lo enfoca la estructura organizacional vía organigrama, mientras que, la segunda explicita el comportamiento de los individuos al interior de la organización, lo cual, las mutaciones que experimenten las organizaciones afectan las dimensiones en la estructura organizacional.

Por otro lado en un trabajo realizado por (Donaldson 2001, citado por Perilla & González, 2021), considera que la estructura organizacional debe adaptarse a ciertas contingencias como: el tamaño, el entorno y la estrategia. En ese sentido, al abordar el tamaño de la organización, Donaldson sugiere que si la empresa

es pequeña, le conviene una estructura organizacional simple, ya que la forma de tomar cualquier decisión es de corte centralizado en tanto que una grande, le conviene una estructura organizacional burocrática, debido a que éste tipo de empresas esta sujeta a protocolos institucionales definidos en la empresa permitiendo en ese contexto su viabilidad.

Para comprender el impacto de las decisiones en la estructura organizacional, se explicita a continuación las configuraciones en la estructura organizacional en la lectura de (Mintzberg, 1991)

Tabla 2 Configuraciones administrativas en la implementación de la innovación organizacional en la lectura de Mintzberg

Estructura administrativa	Descripción
Estructura adhocrática	Se caracteriza por se compleja y es considerada como el escenario ideal para implementar innovaciones al interior de las organizaciones
Estructura Divisional	Se caracteriza por el ejercicio de control, la cual desestimula el ejercicio de la innovación debido a que los directores en la estructura organizacional no tienen facultades para tomar decisiones, debido a que está sometido a consejos, comités, etc. No hay un ejercicio libre caracterizado por la espontaneidad
Estructura Burocrática	Se caracteriza por ser una estructura que cuenta con entornos estables; sin embargo en la lectura de Mintzberg no es la ideal para realizar un ejercicio de innovación, ya que en la praxis este tipo de estructura se enfoca a mejorar lo existente.
Estructura Burocrática de la máquina	Se caracteriza por ser una estructura en donde los individuos en la organización realizan labores repetitivas que en el ejercicio del poder se evidencia en el excesivo control en las tareas, que no permiten de alguna manera la implementación de una innovación en el aparato productivo.

Estructura administrativa	Descripción
Estructura simple	Se caracteriza por operar en entornos no tan complejos; no obstante no es conveniente la implementación de ejercicios de innovación cuando existe un entorno volátil no favorable para la organización

Fuente: Mintzberg, 1991- Adaptación propia del autor

Como se puede visualizar en la tabla anterior la incorporación de un ejercicio de innovación organizacional traspasa la estructura organizacional, en el cual, las empresas, estas sujetas a cambios en el entorno caracterizados por escenarios de hostilidad y/o dinamismo; en ese aspecto, el tipo de contingencia que se presente en la organización, ya sea por tamaño, entorno y estrategia afectan el proceso de implementación de una innovación organizacional. Bajo la perspectiva de Donaldson, la contingencia vía estrategia se hace más viable en una estructura divisional, ya que este tipo de configuración permite de alguna manera el desarrollo de nuevos productos y la identificación de nuevos mercados, lo que permitiría la implementación de ejercicios de innovación en la medida que exista agilidad por parte de la alta gerencia en el desarrollo de actividades que faculten la creación de nuevos productos o servicios.

De acuerdo con lo anterior, la contingencia vía estrategia se puede acomodar a cualquier tipo de estructura; sin embargo la divisional de alguna manera, a pesar que, la toma de decisiones es lenta, la alta gerencia debe poder contar con los instrumentos administrativos para encauzar a la organización a los nuevos productos o mercados que aparecen colocando nuevos retos a la estructura organizacional.

De otro lado, en un estudio realizado por Tohrovich, Rhee, & Yoon (2017) citado por Perilla & González, (2021), consideran que el desempeño de la innovación se encuentra mediado entre la formalización, la centralización y el desenvolvimiento de la innovación organizacional. En la lectura de Damanpour & Aravind (2012), las investigaciones en el desarrollo de la innovación organizacional, se pueden agrupar en la línea del tiempo en dos eras: antes de los 90 y después de los 90's. En ese sentido los autores, resaltan que los estudios teóricos antes de los 90, de alguna manera explicaban que la innovación organizacional estaba determinado

por el tipo de estructura organizacional con que contaba la empresa apoyando la tesis que, una estructura de tipo divisional permite bajo en una contingencia estratégica catapultar los ejercicios de innovación.

En los años posteriores a los noventa en la lectura de Damanpour & Aravind (2012), el constructo ambidextría organizacional bajo sus orientaciones de exploración y explotación permiten de alguna manera identificar que en un ejercicio exploratorio de identificación de nuevos productos y/o servicios como en el ejercicio de explotación vía conocimientos adquiridos o aprendidos al interior o en forma externa de la organización se puedan evidenciar innovaciones organizacionales que pueden darse de forma disruptiva, incremental o radical. En el contexto citado, los autores en mención consideran que los estudios de innovación organizacional han mantenido un sesgo de corte transversal imposibilitando de algún punto establecer la relación entre innovación y desempeño organizacional, ya que, la innovación no es algo casuístico, sino que es el resultado de un ejercicio en el tiempo.

Otros autores como Olson, Slater, & Hult (2005) cuando examinan la contingencia estructural consideran que es necesario abordar los siguientes tópicos: centralización, formalización y especialización; mientras que, autores como (Menguc & Auh, 2010 citado por Perilla & González, 2021) encontraron que las estructuras de tipo informal no contribuyen al desarrollo de capacidades dinámicas vía innovación de productos, pero de alguna manera si tienen injerencia en la ejecución de la capacidad como en su rendimiento.

Finalmente autores como Su, Chen, & Wang (2018) al abordar las diferentes taxonomías de la innovación organizacional desde la innovación gerencial han identificado cuatro constructos o categorías: factores del entorno, factores estratégicos, factores gerenciales y características organizacionales. En la lectura de los autores mencionados citado por Perilla & González (2021), consideran que una estructura organizacional de carácter orgánico facilita el proceso de innovación gerencial por tres tipos de motivos:

Tabla 3 Efectos de la estructura organizacional de carácter orgánico en la innovación gerencial

Motivos	Descripción
Primer	Facilidad en la identificación de tareas y capacidades en la relación empleados y la alta gerencia
Segundo	Facilidad en la creación, adaptación y aprendizaje que contribuye a la mejora de las capacidades vía procesos y habilidades
Tercer	Rompimiento a la no aceptación de la innovación como consecuencia que el énfasis de ella no esta fundamentada en reglas o procesos permitiendo que la organización asuma los retos del cambio independientemente de la volatilidad del entorno

Fuente: Su, Chen, & Wang (2018)-Adaptación propia del autor

Enfoque Transformación organizacional: Los teóricos de este enfoque han planteado que este siglo se ha caracterizado por grandes cambios que han afectado a la organización en diferentes niveles de la estructura que ha propiciado de alguna manera a que las empresas tomen decisiones tratando de anticiparse a las grandes transformaciones que se están experimentando en todos los aspectos.

De conformidad con lo anterior, el cambio organizacional ha sido objeto de análisis por los diferentes teóricos entre los que sobresale Burgelman (1991) citado por Perilla & González, (2021), quien reconoce que en el mundo se esta moviendo en dos tipos de corrientes: la primera tiene que ver con el determinismo ambiental y la segunda respecto a la adaptación que deben experimentar las organizaciones frente a mutaciones del entorno. En ese sentido (Perilla & González, 2021 citando a (Lines, 2005), describe en palabras de Lines, que las transformaciones que se experimentan en las organizaciones es premeditado que permite el alcance de los objetivos organizacionales. La perspectiva descrita, de alguna manera reconoce que las empresas a su interior realizan cambios dirigidos a

dar alcance a su visión y misión institucional mediante la definición de objetivos organizacionales de conformidad con los objetivos estratégicos.

En la lectura de Sandoval Duque (2014) reconoce que existen motivos, por los cuales las organizaciones realizan transformaciones en su aparato organizacional que provienen necesariamente de causas externas e internas. En lo que respecta a las causas externas son originadas por nuevas tendencias que se experimentan a nivel de los mercados, innovaciones de corte tecnológico, diferenciales en la competencia y en resumen mutaciones en los estilos de vida; mientras que, las causas internas está vinculadas con la visión que tiene la organización en el contexto empresarial vía procesos y estructura organizacional.

En la lectura de Kerber & Buono (2005) citado por Perilla & González, (2021), explicitan que, las perspectivas del entorno con referencia al cambio organizacional discutidos en la literatura son: “*cambio dirigido, cambio planeado y cambio guiado*”. En ese aspecto reconocen citando a Kerber & Buono (2005) que las tasas de fracaso como de éxito, refiere a los requisitos que se requiere para la implementación de la innovación organizacional y otro respecto a las transformaciones que se les imputa. En ese sentido, es importante en la lectura de Kerber & Buono (2005) citado por Perilla & González, (2021) se tenga en cuenta dos referencias de tipo situacional empresarial como son: la incertidumbre de carácter social y técnico, como el grado de complejidad de la organización en el momento en que realizan negocios en el mercado. Los dos aspectos relacionados son de carácter estructural, que no se pueden dejar de lado en el momento de implementar un ejercicio de innovación organizacional, ya que su éxito dependerá de la forma como se aborde en estos dos constructos.

De otra parte, es necesario resaltar que en la lectura de Kerber & Buono (2005) los efectos de los cambios tendrán éxito de acuerdo con las siguientes situaciones

Tabla 4 Efectos de los cambios en las organizaciones

Tipos de cambio	Efecto
Cambio dirigido	Este tipo de cambio será exitoso en la medida en que el entorno se caracterice por baja volatilidad (bajo nivel de incertidumbre) y baja complejidad
Cambio guiado	Este tipo de cambio se da mediante un proceso simultáneo de diseño, interpretación, implementación y de improvisación, responsabilidad y de alteraprendizaje. El efecto que se genera es aprendizaje en forma de espiral, como de innovación y desarrollo que propicia mejora continua en los procesos existentes así como la promoción de nuevos cambios al interior de la estructura organizacional.
Cambio planeado	Se caracteriza por la integración y participación de los diferentes agentes en la organización con la connotación que el liderazgo puede aparecer desde cualquier nivel de la organización. Su efecto es que esta en función de las metas, protocolos previamente diseñados. El éxito o fracaso dependerá del análisis cotidiano que se le realice al grado de complejidad del negocio como a la incetidumbre de corte socio-técnico

Fuente: (Kerber & Buono, 2005) - Adaptación propia del autor

Adicionalmente cuando los teóricos abordan los cambios organizacionales y la innovación organizacional en la perspectiva de Perilla & González (2021) son constructos que se encuentran totalmente vinculados, los cuales de alguna manera se abordan de manera conjunta, lo cual hace que sea difícil de identificar los alcances y los límites del uno y el otro. En ese mismo contexto, reconocen que una innovación no necesariamente proviene de una transformación o cambio o que no toda mutación organizacional es un ejercicio de innovación.

Finalmente cuando se aborda el cambio organizacional se le imputa que este es un ejercicio de innovación como se explicitó anteriormente; sin embargo en la lectura de Garcilazo (2011), el ambiente o el entorno es el encargado de escoger las organizaciones que van a ser sujetas al cambio. Según este

teórico obedece a que existen fuerzas inerciales, las cuales pueden ser externas o internas en las cuales, se encuentran tanto los activos fijos como el capital humano, los cuales no son fáciles de alguna manera, de trasladar a otro tipo de actividades cuando realmente se este exigiendo el cambio de procedencia interna o externa. La situación descrita, de alguna manera es ocasionado por la falta de información que muchas veces puede ser incompleta; las limitaciones en cuanto a la redistribución de los factores de producción por la necesidad de alguna manera de efectuar cambios en la organización, así como el hecho de la historia de la unidad organizacional, la cual puede propiciar inercia que se traslada en las diferentes actividades que realizan las organizaciones como puede ser por ejemplo en las organizaciones de corte religioso.

El teórico (Pfeffer 1997) citado por Perilla & González, 2021), considera que la inercia experimentada en algún momento por las organizaciones no se puede explicitar como la falta de respuesta a la demanda de cambios que exige el entorno, sino más bien, a la incapacidad de las organizaciones de realizar cambios a la misma velocidad que demanda este.

B. Enfoque de la cognición y aprendizaje organizacional: El principal expositor de esta teoría es Bart Nooteboom, quien es citado por Garcia y Taborda, y define a la organización de la siguiente manera:

“un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopemente dirigidas y socialmente construidas”
(citado por Garcia A, Taborda E, 2012, págs. 31)

El objetivo de la organización es básicamente resolver problemas de índole cognoscitivo que le permitan a la firma enfrentar la incertidumbre que se genera como consecuencia de los cambios tecnológicos, así como de las transformaciones que se presentan a nivel institucional.

De acuerdo con este enfoque se requiere, que la firma realice a su interior integración de actividades, que le permitan obtener un mejor control de sus inversiones, desarrollar actividades por ejemplo de emprendimiento, que le permita flexibilizarse ante los cambios del mercado como consecuencia de los cambios tecnológicos.

De otro lado, este enfoque considera que la tecnología surge del aprendizaje, las rutinas y la exploración, que se enlaza vía conocimiento, el cual se obtiene al interior de la firma y del exterior.

La aplicación de conocimientos y experiencias según este enfoque permite a la firma aprovechar los procesos de explotación y exploración e tecnologías las cuales permiten satisfacer la demanda del mercado.

Conforme a Nooteboom y citado por Garcia y Taborda la firma debe hacer lo siguiente:

“moverse de las competencias actuales a nuevas competencias, sobreviviendo en el transcurso” (citado por Garcia A, Taborda E, 2012, págs. 25)

El ciclo según Garcia y Taborda, sería de cinco fases: Consolidación, generalización (difusión), diferenciación, reciprocidad y acomodamiento. Garcia A, Taborda E, 2012, págs. 33).

Cabe de igual manera cabe resaltar que los teóricos que apoyan a la teoría de la firma desde un punto de vista del conocimiento subrayan que la unidad empresarial es producto del conocimiento el cual es intangible y se da por sus miembros; sin embargo, la empresa es la consecuencia de factores internos y externos (Grant, 1995)

La visión de firma como una organización que no es solamente una combinación de recursos o de factores de producción, sino una unidad de conocimiento, en donde este se convierte en capital intelectual para la empresa.

El conocimiento en la nueva era, se considera como un activo importante en las organizaciones y tiene efectos en la generación de valor de las empresas, el cual, requiere como cualquier activo ser administrado; por lo tanto, surge la gestión del conocimiento como respuesta a las problemáticas que se derivan en la administración del capital intelectual. (Mantilla, 2000).

La gestión de conocimiento es una serie de prácticas organizacionales o de las empresas que se centran en decisiones para los cuales se requieren ciertos procedimientos en donde los recursos de las firmas se orientan para alcanzar los objetivos propuestos. (González, Rodríguez, & González, 2014). La teoría de la gestión del conocimiento ha estado en construcción permanente en donde

su soporte conceptual se encuentra en: la teoría basada de los recursos y capacidades y en la teoría basada en el conocimiento (Nuñez, 2014).

La teoría de los recursos y capacidades desde su génesis ha considerado al conocimiento como un recurso intangible, quien le puede dar a la organización una ventaja competitiva en donde los principales contribuyentes teóricos se encuentran: Priem, R & Butler, J, (2001); Teece, Pisano & Shuen (1997) ;Miller (1993), Newbert, 2007); Newbert, (2008) y Mesquita, Anand & Brush (2008) entre otros. La teoría de los recursos y capacidades se origina la teoría basada en el conocimiento, quien describe la gestión del conocimiento como el eje estructural para el desarrollo de las capacidades en una organización. Bajo este enfoque sobresalen los aportes teóricos de: Grant (1996); Sveiby (2001) ;McEvily & Chakravarthy (2002); Coff (2003) y Sousa & Hendriks (2006) entre otros.

En la teoría de la gestión del conocimiento existen otros autores la existencia de dos paradigmas Hazlett, McAdam & Gallagher (2005): lo científico -el uso de la tecnología en la organización, mecanización en donde el conocimiento es explícito-, y lo organizacional –relación de la organización con el medio ambiente en donde el conocimiento se hace presente de manera tácita y explícita-. Los principales referentes a nivel del paradigma socio organizacional en la teoría de la gestión del conocimiento se encuentran: Nonaka (1991); Nonaka & Takeuchi (1995); Tejedor & Aguirre (1988) y Andersen (1999) entre otros. Dentro de los modelos citados, el más relevante en la actualidad es el que estudia Nonaka & Takeuchi (1995), quienes consideran al conocimiento como un proceso dinámico en donde confluyen lo tácito y lo explícito.

En lo que refiere al conocimiento tácito, este se caracteriza por ser de carácter personal y difícil de formalizar, lo cual impide que se comunique dentro de los miembros de una organización; en tanto que, el explícito se caracteriza por representar la parte racional, el cual puede ser expresado fácilmente mediante palabras y números, por lo cual puede ser procesado colectivamente (Bratianu, 2010).

En este enfoque es muy importante el conocimiento, como el aprendizaje que se de al interior de las organizaciones, ya que, el capital intelectual se convierte en un activo indispensable en la organización ocupando un papel protagónico por encima del capital físico “activos fijos”, debido a que en el mercado pueden ser de alguna manera alcanzados por las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, Senge, (1990) citado por Perilla & González, (2021) , las organizaciones que permanezcan en el tiempo es decir sobrevivan a las diferentes contingencias, serán aquellas en donde se creen centros de aprendizaje al interior de las empresas, que propicien el espíritu de aprender.

Otros autores importantes en este siglo, que vienen abordando el aprendizaje organizacional refiere a Rezaei, Allameh, & Ansari (2018), los cuales, en sus investigaciones encontraron la existencia de una correlación entre las innovaciones tecnológicas y administrativas con el aprendizaje organizacional de carácter positivo; sin embargo, teóricos como Calantone, Cavusgil, & Zhao (2002) consideran que cuando una empresa esta comprometida con el aprendizaje propicia un mejoramiento en su capacidad de innovación que se puede alcanzar de tres formas, las cuales se explicitan en la siguiente tabla:

Tabla 5 Prerrequisitos para que la capacidad de aprendizaje tenga efectos positivos en la capacidad de innovación

Prerrequisitos	Efectos en la capacidad de innovación
Existencia de tecnología al interior de la organización	Mejoras en la capacidad de innovación que se trasladan en nuevos productos, nuevos servicios
Capacidad de entender las necesidades	Mejoras en los productos e identificación de nuevos mercados
No existencia de tecnología	Apropiación de tecnologías foráneas con base en el fortalecimiento del capital intelectual en sus diferentes dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional
Capacidad de monitorear las acciones de la competencia vía planeación estratégica (DOFA). Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Desarrollo de nuevos productos de conformidad con las expectativas de los clientes vía mejoras en procesos y canalización de habilidades y competencias de los funcionarios que desarrollan actividades al interior de la organización

Fuente: Calantone, Cavusgil, & Zhao (2002) -Adaptación del autor

Adicionalmente una de las corrientes más importantes para explicar el aprendizaje organizacional en un ejercicio de innovación organizacional se encuentra en los estudios de Nonaka & Takeuchi (1995), quienes de alguna manera consideran que en un ejercicio de innovación confluyen tanto conocimiento tácito como explícito, en el cual de alguna manera se exterioriza en esa combinación dando lugar al desarrollo de nuevos productos y/o servicios que son producto de un ejercicio de innovación; no obstante, en la lectura de los autores, es importante que en un conocimiento de corte organizacional, se requiere de alguna manera que exista una socialización del conocimiento tácito individual con otros miembros de la organización.

A continuación se presenta el enfoque de Nonaka & Takeuchi (1995) de como se converge el conocimiento al interior de la organización. A continuación se explicita el enfoque de Nonaka & Takeuchi

Tabla 6 Etapas de Conversión del conocimiento en las organizaciones

Etapas	Descripción
Socialización (Conocimiento tácito a tácito)	Esta conversión del saber se genera de conocimiento tácito a tácito y se explicita cuando en la organización se procede a compartir experiencias entre maestros y aprendices, y yendo más allá entre clientes y las personas encargadas de elaborar los productos y/o prestar los servicios
Exteriorización (Conocimiento tácito a explícito)	Esta conversión del conocimiento se genera cuando se da una reflexión colectiva al interior de la organización que conlleva o propicia nuevas emisiones de conceptos a través de la inducción, la deducción y la combinación
Combinación (Conocimiento explícito a explícito)	Esta conversión de conocimiento se genera cuando existe intercambio de información entre los individuos de la organización, que se hace explícita mediante mensajes comunicativos

Etapas	Descripción
Interiorización (Conocimiento explícito a implícito)	Esta conversión de conocimiento se genera cuando existe interiorización por medio de la socialización, la exteriorización y la combinación. En este sentido se habla de “aprendiendo haciendo”

Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)-Adaptación propia del autor

En la lectura de Nonaka & Takeuchi (1995), para que se gestione conocimiento organizacional se requiere que de alguna manera el conocimiento acumulado individualmente, es decir tácito se incorpore en la organización vía socialización, conllevando a una neoespiral de conocimiento; para tal efecto, los teóricos este nuevo conocimiento debe movilizarse desde lo ontológico, teniendo en cuenta los distintos niveles, iniciando desde lo individual, avanzando hacia lo organizacional y llegando incluso a lo interorganizacional. En ese sentido, la naturaleza dinámica de lo individual a lo grupal es lo que permite la innovación; por lo tanto, el conocimiento “per se” no conlleva a la innovación, sino que se da cuando se genera o crea conocimiento, el cual se traslada en la realización de actividades innovadoras al interior de la organización.

Otros autores que también aportan al enfoque de cognición y aprendizaje organizacional son: Li & Gao (2003), quienes, hacen énfasis de identificar que una cosa es hablar de creación de conocimiento, y otro aspecto es hablar de gestión del conocimiento y transferencia de conocimiento que desde el punto de vista ontológico son constructos distintos. A continuación se hace una distinción de los tres conceptos:

Tabla 7 Creación, Gestión y Transferencia del conocimiento breve conceptualización

Concepto	Conceptualización
Creación del conocimiento	Es el resultado de la interiorización que se genera en la organización cuando se da la socialización, exteriorización y combinación del conocimiento
Gestión del conocimiento	Es la apropiación del conocimiento mediante un ambiente adecuado para que los individuos laboren en condiciones óptimas permitiendo que se geste un proceso de interiorización del conocimiento
Transferencia del conocimiento	Se refiere a la imitación y el aprendizaje que hagan los competidores de forma continua por los inventores

Fuente: Li & Gao (2003)-Adaptación propia del autor

Adicionalmente, Rezaei, A; Allameh, S. M; Ansari R (2018), han venido aportando a la innovación organizacional, la integración entre el conocimiento y el aprendizaje organizacional, mientras que, Sutanto (2017) encontró en sus investigaciones que existe una correlación positiva entre la innovación organizacional y la capacidad de aprendizaje. En ese sentido, Nonaka & Takeuchi (1995) resaltan que existen limitaciones en la relación teórica entre la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional, ya que según estos autores existe ausencia en las teorías del aprendizaje organizacional la inserción de la creación de conocimiento, así como considerar que el aprendizaje organizacional como una metáfora del aprendizaje individual.

C.Enfoque de la capacidad de Resiliencia: Este enfoque resalta la importancia en que el desarrollo de la innovación requiere en su ejercicio contar con una alta capacidad de resiliencia que conlleve a una transformación de la organización; para tal efecto, esta capacidad se convierte en el instrumento que permite ante los cambios bruscos del entorno asumir la incertidumbre producto de la volatilidad de los mercados internos (Mendoza, 2018).

Ante la realidad explicitada la innovación organizacional requiere de alguna manera el desarrollo de un modelo, que inserte la resiliencia como capacidad para poder superar los embates o traumatismo que se generan en el entorno como ha sido el covid-19

II. Conclusiones

El estudio de la innovación organizacional ha sido investigado en la literatura vinculado a los constructos creación del conocimiento, gestión del conocimiento y transferencia del conocimiento; sin embargo, falta mayor desarrollo teórico de como se da la innovación organizacional en constructos como internacionalización empresarial y ambidextria organizacional.

Existe en la actualidad multiplicidad de conceptos que tratan utilizar sinónimos cuando refieren a la innovación organizacional dificultando de alguna manera su identificación dentro de los distintos procesos que experimentan las organizaciones.

El estudio de la innovación organizacional se ha considerado como el *soft* de la innovación, mientras que la tecnológica se ha considerado como el *hard* ; sin embargo cuando se experimentan ejercicios de innovación se requiere realizar modificaciones en la estructura organizacional que son del resorte de la innovación organizacional.

III. Referencias Bibliográficas

Andersen, A. (1999). *Gestión del Conocimiento empresarial*. Buenos Aires: Granica.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational Innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.

Bratianu, C. (2010). A critical analysis of Nanaka's model of knowledge dynamics. *Electronic journal of knowledge management*, 8(2).

Burgelman, R. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Coff, R. (2003). The emergent knowledge theory of competitive advantage: an evolutionary approach to integrating economics and management. *Managerial and Decision economics*, 24.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation": Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational Structure and Innovation Revisited : From organic to ambidextrous structure. *Handbook of Organizational Creativity*, 483-513.

Donaldson, L. (2015). *Structural Contingency Theory* (Vol. II). International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.

Donaldson. (2001). *The Contingency theory of Organizations*. London: Sage Publications Ltd.

- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de las teorías adaptacionistas. *Visión de Futuro*, 15(1).
- González, Rodríguez, & González. (2014). Análisis Comparativo de los Modelos de Gestión del Conocimiento. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 1-40.
- Grant, R. (1995). Dirección Estratégica. *Civitas*.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*.
- Hazlett, McAdam & Gallagher. (2005). Theory building in knowledge management: in search of paradigms. *Journal of management inquiry*, 14(1).
- Kerber, K., & Buono, A. (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, 23(3), 23-38.
- Li, M., & Gao, F. (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 6-14.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Mantilla, S. (2000). *Capital intelectual, contabilidad del conocimiento*. Bogotá: ECOE.
- McEvily & Chakravarthy. (2002). The persistence of knowledge based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic management journal*, 23(4).
- Mendoza, J. (2018). Taxonomía de las capacidades dinámicas. *Revencyt*, 260-286.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 820-831.

Mesquita, Anand & Brush. (2008). Comparing the resource based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic management journal*, 29.

Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management review*, 18.

Mintzberg, H. (1991). *El poder y la política en las organizaciones*. Harvard Business Review.

Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestion for the future research. *Strategic management future*, 28.

Newbert. (2008). Value, rareness competitive advantage and performance investigation of the resource based view of the firm. *Strategic management journal*, 29.

Nonaka & Takeuchi. (1995). *The Knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business review*, 96-104.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La Organización Creadora De Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

Nuñez, A. (2014). Gestión del Conocimiento en la relación entre cultura organizacional y capital intelectual en la industria tequilera del Estado de Jalisco. *Ciencias Económicas*, 1-20.

Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.

Pawlowski, E. (2016). Flexibility of Organizational Structure in a Context of organizational innovation and Modern Concepts of Enterprise Management. *Technology Management for Social Innovation*, 2331-2337.

Perilla, R., & González, M. (2021). La innovación organizacional examinada desde las teorías del diseño, el cambio, la cognición y aprendizaje organizacional. *Espacios*, 42(2), 84-100.

Pfeffer, J. (1997). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y Posibilidades*. México: Oxford University Press.

Priem, R & Butler, J. (2001). In the resource based view a useful perspective for strategic management research. *Academic of management review*, 26(1).

Rezaei, A; Allameh, S. M; Ansari R;. (2018). Impact of knowledge creation and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(1), 117.

Rezaei, A., Allameh, S. M., & Ansari, R. (2018). Impact of knowledge creation and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 16(1), 117.

Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.

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

Simao, L & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of “organizational innovation” in firm workplaces: : a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237-256. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>

Sousa & Hendriks. (2006). The diving bell and the butterfly: Need of grounded theory in developing a knowledge based view of organizations. *Organizational Methods Research*, 9(3).

Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2018). Organisational structure and “managerial innovation”: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 253-265.

Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on “organizational innovation” of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.

Sveiby, K. (2001). A knowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4).

Teece, Pisano & Shuen. (1997). Dinamic Capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7).

Tejedor & Aguirre. (1988). *Modelo KPMG: Knowledge Management*. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos>

Tohrovich, A., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*. *Career Development International*, 334-350.

Wolfe, R. (1994). Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-461.

