

**RELACIÓN ENTRE PLAN ESTRÁTEGICO
Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
COMO ELEMENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

*RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLAN
AND ORGANIZATIONAL LEARNING
AS AN ELEMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS*

IVÁN RUEDA FIERRO

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Correo electrónico: iarueda@puce.edu.ec

BYRON ACOSTA ANDINO

Universidad Internacional SEK
Correo electrónico: byron@hotmail.com.br

FECHA DE RECEPCIÓN: 05/05/2016

FECHA DE ACEPTACIÓN: 05/06/2016

RESUMEN

Actualmente las empresas requieren generar un plan estratégico para dirigir y concentrar sus esfuerzos, en todos los ámbitos, para alcanzar aquellas metas que contribuyan a que las organizaciones se sustenten en el tiempo. En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), es importante que planifiquen iniciativas estratégicas relacionadas con los sistemas y las capacidades del personal docente y administrativo para generar conocimiento que permita a las mismas permanecer en el tiempo. Este artículo analiza estrategias que pueden aplicar las IES para gestionar el conocimiento y alcanzar su visión, para eso se realiza una revisión bibliográfica de la relación existente entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional como elemento de la gestión del conocimiento.

Palabras clave: Plan estratégico, aprendizaje organizacional, instituciones de educación superior, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Nowadays, companies need to generate a strategic plan to direct and concentrate their efforts, in all areas, to reach those goals that contribute to the organizations could sustain over time. In the case of Higher Education Institutions, it is important to plan strategic initiatives, related to the systems and capacities of teaching and administrative staff, to generate knowledge that allows them to remain in time. This article analyzes the strategies that can be applied by Higher Education Institutions to manage knowledge and achieve their vision. For this purpose, a bibliographic review of the relationship between strategic planning and organizational learning as an element of knowledge management.

Keywords: Strategic plan, organizational learning, higher education institutes, *Balanced Scorecard*.

Aprendizaje organizacional

El término, aprendizaje organizacional, fue usado por primera vez por March y Simón en 1.958 y fue popularizado por Peter Senge en 1990 en su libro *la Quinta Disciplina*. A partir de la década de 1970 y en especial en la siguiente década se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional. (Cortina, Fernando, & Rojas, 2011)

De acuerdo con Peter Senge (1990), las organizaciones que aprenden son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, por ejemplo nadie tiene que enseñar a un niño a aprender, es decir, el aprendizaje es algo innato en las personas y las personas al conformar las organizaciones hacen que estas también aprendan.

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones de cualquier tamaño y orientación, adquieren y crean conocimiento a través de sus empleados con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, el cual permita ser aprovechado para que la organización pueda adaptarse y enfrentar los cambios de su entorno. (Cortina et al., 2011)

Para Castañeda (2015), el aprendizaje organizacional es el proceso de adquisición y creación del conocimiento institucional y se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Para que el aprendizaje se desarrolle en las organizaciones se deben generar cuatro condiciones, la primera es el fomento de una cultura de aprendizaje, la cual se caracteriza por la conexión entre compartir el conocimiento para solucionar los problemas y una activa participación de los empleados en la solución de los mismos. La segunda condición para que surja el aprendizaje organizacional es la formación de los trabajadores. La tercera condición es la claridad estratégica, es decir que la misión, visión, objetivos y estrategias sean conocidos y compartidos por los miembros de la organización. La última condición es el soporte organizacional, es decir que la empresa debe proporcionar todos los recursos necesarios, ya sean físicos y tecnológicos, para que el conocimiento se divulgue y se comparta.

Para Oviedo-García, Castellanos-Verdugo, Riquelme-Miranda, & García del Junco (2014), la capacidad de aprendizaje se define como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento que se da por medio de la formación y evolución de los “stocks” de conocimiento, que para estos autores son de 3 tipos: en primer lugar los conocimientos individuales que se dan por aprendizaje individual y forman parte del capital humano de la organización. En segundo lugar están los conocimientos de grupo que se dan por el entendimiento compartido entre las personas. Por último, los conocimientos organizativos que suponen traspasar los dos tipos de conocimiento anteriores a sistemas, estructuras, procedimientos, rutinas y experiencias desarrolladas por la organización.

A manera de resumen, en la Tabla 1 se exponen los principales aportes que se han dado referente al aprendizaje organizacional.

En general, lo que se distingue de los distintos aportes, más allá de la terminología es, la consideración del aprendizaje como una respuesta condicionada y de la organización como un sistema racional adaptativo que aprende sobre todo de la experiencia y la consideración del aprendizaje como el resultado de un proceso de maduración y reflexión. (Alcover & Gil, 2015) Por lo tanto, para estos autores se pueden reconocer tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje correctivo o de bucle sencillo: basado en corregir las desviaciones producidas mediante la correspondiente corrección o ajuste de los procedimientos establecidos.
- Aprendizaje adaptativo o de doble bucle: ocurre cuando los sistemas de interpretación de la organización son redefinidos o cambiados para adaptarse a las demandas del ambiente.
- Aprendizaje como solución de problemas o de triple bucle: a través de la reflexión colectiva sobre las creencias y fundamentos que se sostienen en la organización se retan los modelos mentales colectivos de la cultura. Es desarrollar la capacidad de un sistema para autoguiarse con

TABLA 1. APORTES EN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Autores	Año	Aporte	Variable más representativa
Argyris & Schon	1999	Aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario.	Proceso
Garvin	1994	La organización es capaz de crear, adquirir, transferir conocimiento.	Conocimientos, competitividad.
Drucker	1999	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
Ciborra & Andreu	2001	El aprendizaje organizacional es un sistema de recurso y capacidades.	Capacidades individuales.
Camison	2002	El aprendizaje organizacional permite mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva
Dogson	1993	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
Zack	1999	Aprendizaje Organizacional es la habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimientos.
De Geus	1998	La única ventaja competitiva que tiene una organización es la de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad
Nonaka & Takeuchi	1999	Para convertir el conocimiento individual en organizacional deben existir diálogo, discusión, observación, imitación, práctica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
Choo	1999	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades individuales.
Marquardt	1996	Organización que aprende es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.
Aramburu	2000	El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que la soporte.	Trabajo en equipo
Nonaka	1999	La creación del conocimiento organizacional comienza con el esfuerzo individual.	Capacidades individuales.
López	2003	El aprendizaje en equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros.	Trabajo en equipo, conocimientos

Fuente: Cortina et al. (2011, p. 262)

referencia a un conjunto de normas y valores y cuestionándolas como guías apropiadas de comportamiento. Este conocimiento es el que debe generarse en las IES como parte de su gestión.

Plan estratégico

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En esos años se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las empresas estadounidenses estaban obsesionadas con ella. Sin embargo, después de ese auge la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios (Fred, 2013).

Igor Ansoff fue la referencia destacada en el campo de la estrategia corporativa, especialmente durante los años 1960 y 1970. Fue el primero en hacer un marco conceptual y el diseño de un grupo de herramientas para los altos directivos, consultores y académicos. Ansoff estaba profundamente convencido de que las estrategias deliberadas son necesarias para lograr resultados y las metas a largo plazo (Martinet, 2010).

En los años 80, la orientación se trasladó hacia el exterior por las propuestas de Porter quien sostenía que el problema fundamental era si las características estructurales de la industria afectaban a las estrategias de competición de las empresas (Fernández, 2007). Porter desarrolla su modelo de cinco fuerzas competitivas donde considera: la rivalidad interna de los competidores, la amenaza de nuevos competidores al sector, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la amenaza de productos sustitutos. Para enfrentar estas fuerzas competitivas, las organizaciones deben escoger entre estrategias

genéricas (liderazgo en costos o diferenciación) o segmentarse en determinados nichos de mercado (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997).

En los años 90 se volvió a orientar hacia el interior de las empresas y sus elementos. Se desarrollaron teorías como la basada en recursos y capacidades que sostiene que los recursos y capacidades internas son los principales determinantes de la ventaja competitiva de las organizaciones (Fernández, 2007). Collis y Montgomery (1999) sostienen que los recursos para ser estratégicos deben ser demandados o requeridos y generar una ventaja competitiva.

Actualmente, la planificación estratégica se considera ya no solo como una forma de crear estrategia sino como una manera de programar estrategias que ya existen y determinar sus efectos de modo sistemático para crear y sostener ventajas competitivas que le permitan a las organizaciones sostenerse en el tiempo. (Mintzberg, Brian Quinn, & Ghosahl 1999; Dess, Lumpkin, & Eisner 2011). De esta manera, los planes estratégicos se diseñan con el fin de lograr los objetivos planteados, ya sean a corto, mediano o largo plazo y deben estar acordes al tamaño y propósito de la organización (Scott 2010; Fred 2013).

Por último, la planificación estratégica debe verse como un proceso más dentro de la organización, cuyo objetivo será definir el direccionamiento estratégico a seguir incluyendo las metas a conseguir y las estrategias para lograrlas y como proceso debe ser evaluado para mejorar la gestión del mismo.

Relación entre plan estratégico y aprendizaje organizacional como elemento de la gestión del conocimiento

Las organizaciones requieren contar con un plan estratégico que les permita orientar el curso de sus acciones. Al contar con metas establecidas pueden direccionar sus esfuerzos para cumplirlas. El objetivo principal de la administración estratégica es lograr y conservar la ventaja competitiva lo

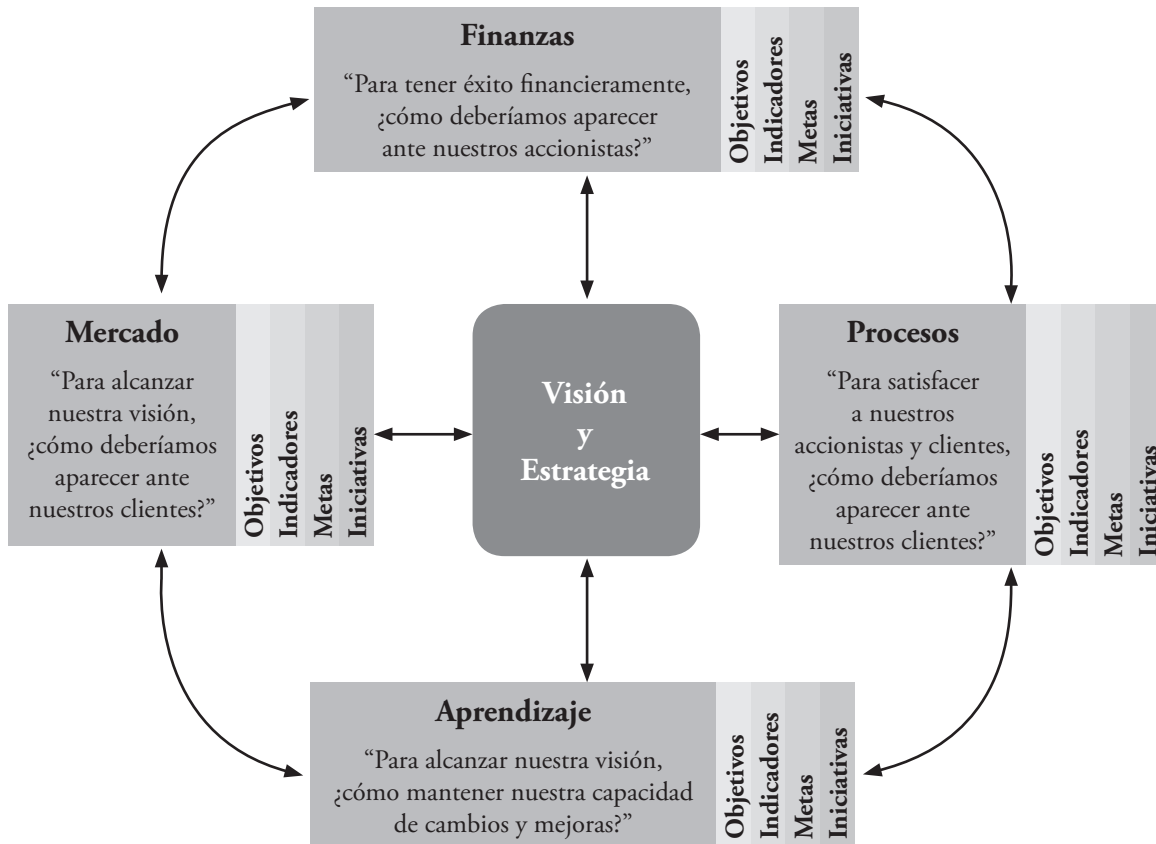
cual es esencial para el éxito a largo plazo de una organización (Fred, 2013).

De este modo, la formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración debido a que una estrategia clara y razonada es su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa

y proactiva de una estrategia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Stricklan, 2012).

Kaplan & Norton (2000), propusieron cuatro perspectivas para alcanzar los objetivos estratégicos en una organización: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva incluye todo lo relacionado con las capacidades del personal y de los sistemas, así también como la delegación del poder y la coherencia de los objetivos (Figura 1).

FIGURA 1. TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA: CUATRO PERSPECTIVAS



Fuente: Kaplan & Norton (2007)

Es importante recalcar que esta última perspectiva la nombraron como aprendizaje y crecimiento y no como del personal y los sistemas, elementos de la misma, ya que el éxito organizacional no está en el hecho de tener personas y sistemas disponibles sino en la capacidad que tienen los empleados para aprender y generar cambios e innovación, es decir crear conocimiento organizacional, verdadero sustento de la gestión del plan estratégico y la consecución de sus objetivos (Kaplan & Norton, 2009).

Cuando un trabajador adquiere conocimiento y desarrolla habilidades, contribuye a mejorar su desempeño y a alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, es decir sus aprendizajes están alineados con el conocimiento clave para lograr los objetivos estratégicos, por lo tanto hacen que la organización aprenda (Castañeda, 2015).

La teoría relacionada con la creación del conocimiento organizacional fue desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1995) quienes lo definían como la capacidad que tiene una organización para crear conocimiento, diseminarlo en su conjunto y materializarlo en procesos, productos y servicios (Fernández, 2007). Consecuentemente, la creación de conocimiento no se trata simplemente de procesar información objetiva sino de aprovechar las intuiciones tácitas y a menudo subjetivas de los empleados y ponerlas a disposición de la organización para que las pruebe y las utilice. La clave está en el compromiso y la identificación que tienen los empleados con su organización (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Nonaka y Tekeuchi desarrollan una teoría sobre la creación de conocimiento en las empresas, sustentada en las investigaciones que realizaron en empresas japonesas y en la posibilidad de complementar su enfoque con la práctica de la gestión en las empresas occidentales. Su teoría parte de que el conocimiento puede ser tácito o explícito, la diferencia entre ambos sugiere cuatro patrones para crear conocimiento en cualquier organización (Fernández, 2007; López, Cabrales, & Schmal, 2005; Nonaka & Takeuchi, 2000):

- De tácito a tácito: se da a través de la socialización que implica participar de los conocimientos tácitos de cada individuo y se desarrolla al compartir modelos mentales, aptitudes y habilidades. Como involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es muy difícil de lograr sin el contacto cara a cara. Además, debido a que este conocimiento no se vuelve explícito, la organización no lo puede aprovechar fácilmente
- De explícito a explícito: se da por medio de la asociación o combinación que consiste en transformar el conocimiento explícito en formas más complejas de este mismo tipo de conocimiento.
- De tácito a explícito: se produce por la exteriorización por el cual el conocimiento tácito es articulado en conceptos explícitos de manera que el conocimiento tácito pueda entenderse por los demás. Este proceso se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión conjunta, usando diferentes métodos de razonamiento como la inducción, deducción y abducción.
- De explícito a tácito: se genera por la interiorización que consiste en la conversión del recién creado conocimiento explícito en tácito desarrollado por el aprendizaje experimental, es decir cuando el nuevo conocimiento explícito es compartido en la organización, otros empleados lo asimilan y lo utilizan para ampliar, reformular o extender su propio conocimiento. Este proceso permite que el nuevo conocimiento se consolide en los elementos cognitivos y técnicos que cada individuo posee.

El conocimiento, por lo tanto es el recurso estratégico más importante para las organizaciones y la capacidad de gestionarlo constituye la capacidad más relevante para sostener una ventaja competitiva (Oviedo-García et al., 2014).

De los cuatro modos de conversión del conocimiento, la exteriorización es la clave para la creación de conocimiento porque genera nuevos

conceptos que emanan del conocimiento tácito (Fernández, 2007). Además, este conocimiento puede ser comunicado mediante el lenguaje formal y sistemático, de manera que quien lo recibe llega a obtener el mismo conocimiento del emisor, sin que su transferencia los desgaste (Zapata Cantú, 2001). Las organizaciones para generar este conocimiento deben vincular ideas y cosas contradictorias mediante metáforas, para después resolver estas contradicciones mediante analogías y finalmente cristalizando los conceptos creados en un modelo para poner el conocimiento a disposición del resto de la organización (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Por lo tanto, no solo es importante lograr conocimiento y aprendizaje individual sino como lo menciona Encinas Orozco (2014), se requiere que la organización de forma sistemática y metódica logre generar, fomentar y gestionar el conocimiento y lo incorpore al aprendizaje de la organización. Desarrollar las capacidades de aprendizaje en las personas y sus equipos de trabajo conduce a impulsar el crecimiento y éxito en las organizaciones (Peter; Senge et al., 2000). De la misma forma, crear conocimiento significa crear nuevamente a la empresa y a todos sus miembros en un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizacional (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Por lo mismo, el aprendizaje organizacional como proceso dinámico, debe darse en el tiempo y cruzar las fronteras organizacionales, aunque también genera tensión entre la asimilación del nuevo conocimiento y el uso del aprendido. Esta tensión aumenta en el aprendizaje institucionalizado porque el mismo tiende a obstaculizar la asimilación de nuevo conocimiento (López et al., 2005).

Este conocimiento que lleva a la acción debe difundirse por todos los medios posibles que faciliten el acceso del mismo a los miembros de la organización para que lo utilicen en la resolución de sus propios problemas, y a su vez generen retroalimentación al sistema con conocimiento nuevo el que a su vez es continuamente revisado, utilizado y mejorado (Oviedo-García et al., 2014).

Las organizaciones exitosas entonces son aquellas que articulan la estrategia y las necesidades de sus trabajadores, así como sobre lo que necesitan conocer, compartir y aprender para ejecutar dicha estrategia. Esta articulación debe guiar el despliegue de los recursos organizacionales y tecnológicos así como movilizar las capacidades de sus empleados para aprovechar al máximo el conocimiento, lo que incrementa las habilidades organizacionales para competir y reaccionar ante los cambios del entorno (Cortina et al., 2011).

Aplicación del aprendizaje organizacional en la planificación estratégica de las IES

De acuerdo con Senge et al. (2000), todas las organizaciones aprenden, ya que aprender es adaptarse a medida que el mundo cambia a su alrededor, la diferencia es que unas cambian de forma más eficiente y rápida que otras, es decir son mejores aprendices.

Para lograr este aprendizaje continuo se requiere que las IES incluyan dentro de su planificación estratégica acciones que fomenten el conocimiento y que éste se difunda y comparta por toda la organización, como lo proponen Norton y Kaplan a través de su *Balanced Scorecard* en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Dentro de la misma, la organización debería preguntarse ¿cómo se mantendrá y se sustentará la capacidad para cambiar y mejorar de manera que se consiga alcanzar la visión?. La respuesta a la pregunta, de acuerdo a Kaplan & Norton (2001), se da a través de la gestión de tres variables principales:

- La capacidad de los empleados: consiste en identificar las competencias que requiere cada persona según el proceso o función que desempeña, determinar la brecha entre este perfil ideal y el real y generar planes de desarrollo del personal.
- Las capacidades de los sistemas de información: es decir, determinar la pertinencia del sistema en cuánto proveedor de información oportuna y confiable que permita mejorar la toma de decisiones. Además, los sistemas deben ser herramientas que ayuden a difundir el conocimiento

organizacional para que los empleados y directivos puedan replicarlo y mejorarlo.

- Motivación, delegación de poder y coherencia con objetivos: se refiere a incentivar a los empleados a generar cambio a través de innovaciones, es decir generar nuevo conocimiento para la organización. También incorpora lo re-

lacionado con un buen ambiente laboral que permita la generación de innovaciones para el mejoramiento organizacional.

En el caso de las IES, en la Tabla 2, se proponen iniciativas estratégicas, relacionadas con las tres variables principales descritas en el párrafo anterior, que deben gestionarse para alcanzar la visión.

TABLA 2. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS RELACIONADAS CON LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo estratégico	Iniciativas estratégicas	Indicadores
Ajustar el perfil por competencias del personal docente y administrativo	Determinar el cumplimiento del perfil de competencias por cargo	Porcentaje de brecha entre perfil ideal y perfil real
	Elaborar, ejecutar y evaluar planes de desarrollo que permitan disminuir la brecha	Porcentaje del cumplimiento del plan de desarrollo
Mejorar las capacidades de los sistemas de información de manera que el conocimiento se difunda, se comparta y se gestione.	Proporcionar información suficiente y oportuna a cada usuario	Nivel de satisfacción de los usuarios con los sistemas informáticos
	Ofrecer a cada usuario una retroalimentación de sus acciones	
	Fomentar el uso de los sistemas utilizados para los procesos de enseñanza y aprendizaje	
Fomentar la innovación	Fomentar las sugerencias relacionadas con la mejora de los procesos por parte del personal docente y administrativo	Total de sugerencias que se han implementado
	Implementar las sugerencias y crear mecanismos de recompensa.	Cumplimiento del plan de implementación
Mejorar el desempeño del personal docente y administrativo	Mejorar el sistema de retroalimentación docente y administrativo	Cumplimiento de compromisos generados en la retroalimentación
	Elaborar, ejecutar y evaluar planes de desarrollo que permitan mejorar el desempeño	Satisfacción de estudiantes y personal directivo con desempeño
Mejorar el ambiente laboral	Elaborar, ejecutar y evaluar planes de mejora que permitan incrementar el clima laboral	Clima organizacional
		Cumplimiento de planes de mejora

Fuente: Casero, Monroy, & Evangelista (2010) ; Kaplan & Norton (2000)

Con estas acciones se busca que las IES consigan remplazar el enfoque reactivo por el proactivo en los sectores de educación e investigación en los cuales se desenvuelven. Para esto deben, como lo menciona Fred (2013), esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de solo responder a ellos.

También se debe considerar que las IES deben enfocarse en la investigación como otro de los procesos que también genera conocimiento, además de la gestión académica. De acuerdo con López et al. (2005), la combinación explícito-explicito (asociación) es el proceso de conversión del cono-

cimiento más usado en las universidades tanto en la enseñanza como en la investigación, y respecto a este último, se da mucha importancia en las publicaciones como medio principal de transferencia de conocimiento descuidando la generación de patentes, por lo que esta transferencia de conocimiento es cuestionada como medio efectivo de trasladar el conocimiento a las empresas.

Para evitar este inconveniente, en la Tabla 3 se proponen actividades universitarias, enfocadas con el proceso de gestión de la investigación, relacionadas con los cuatro patrones propuestos por Nonaka y Tekeuchi para crear conocimiento.

TABLA 3. ACTIVIDADES PARA GENERAR CONOCIMIENTO ENFOCADAS CON EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Formas de crear conocimiento	Actividades universitarias	Tipo
Socialización (Tácito-Tácito)	Realización de simposios conjuntos entre universidad y empresas. Realización de trabajos de consultoría. Implementación de periodos sabáticos en empresas. Implementación de prácticas de estudiantes.	Exploración y explotación de conocimientos
Exteriorización (Tácito - Explícito)	Investigación en asociación con la industria.	Exploración
	Asociación con la industria para educación y entretenimiento.	Explotación
	Construcción de material pedagógico.	Exploración y explotación de conocimientos
Combinación (Explícito - Explícito)	Creación de mapas de aprendizaje conjunto.	Exploración y explotación de conocimientos
	Creación de equipos de investigación interdisciplinarios.	Exploración
	Creación de centros para transferencia tecnológica a la industria.	Exploración y explotación de conocimientos
	Asociación formal con organizaciones de desarrollo económico.	Explotación
	Conformación de juntas y consejos consultivos Universidad-Industria.	Exploración y explotación de conocimientos
	Creación de becas de conocimiento.	Explotación
Interiorización (Explícito - Tácito)	Difusión vía sistema de información ejecutivo vía creación de sitios web dinámicos. Creación de redes de trabajo colaborativo. Creación de una cultura que aliente el intercambio de conocimientos.	Exploración y explotación de conocimientos Explotación

Fuente: López et al. (2005)

El proceso de planeación estratégica con esta orientación, mejorará el enfoque para la toma de decisiones. A través de una buena planificación estratégica una organización puede alcanzar sus resultados además de ser una herramienta de vital importancia para hacer frente a los cambios y desafíos que se les presentan a los negocios en un mercado globalizado y altamente competitivo (Madrid, Chaparro, Bustos, & Ríos 2011), pero para poder responder a estos cambios se requiere que las IES aprendan constantemente.

Para implementar esta gestión del conocimiento, las IES deben realizar tres fases: diagnóstico organizacional, el diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento y la evaluación y seguimiento de resultados, todos estos apoyados por la cultura organizacional enfocada al mejoramiento continuo (Rodríguez, 2006).

Como lo sostiene Castañeda (2015), el proceso de creación y adquisición de conocimiento no es un proceso espontáneo que se da de forma natural, sino que requiere de condiciones organizacionales que lo promuevan.

Es importante también que se generen condiciones facilitadoras de la gestión del conocimiento como el liderazgo de los directivos, junto con procesos de comunicación, colaboración y sobre todo el compromiso de todos los estamentos universitarios para generar el efecto positivo del aprendizaje organizacional (Acosta-Prado & Eiko Nakata, 2012). Además, se requiere que las IES realicen no solo inversión tecnológica sino inversión a largo plazo para alinear los elementos culturales, de gestión y de organización con la gestión del conocimiento (Alavi & Leidner, 1999).

Las organizaciones que tendrán mayor relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos sus empleados, sin importar el nivel que ocupen en la organización (Peter Senge, 1990).

Conclusiones

La relación entre aprendizaje organizacional y la planificación estratégica se enfoca en las acciones estratégicas que se incluyen dentro la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como inductor para alcanzar los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos y de esta forma lograr la visión organizacional.

Este proceso de creación y gestión del conocimiento no se da de forma natural en las IES, el mismo debe promoverse, para lo cual es importante que se generen procesos sistemáticos para aprovechar el conocimiento generado, es decir difundirlo, implementarlo y mejorarlo

Dentro del *Balanced Scorecard*, las IES pueden desarrollar estrategias enfocadas con el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento como son mejorar las competencias de los docentes y la capacidad de todos los sistemas que se utilizan ya sea para generar información o como soporte para los procesos de enseñanza y aprendizaje. Además de mejorar la delegación del poder y el ambiente laboral de manera que se vuelvan parte de su cultura. Cuando una organización tiene desarrollada una cultura organizacional basada en el aprendizaje, el conocimiento de los trabajadores se integra y genera soluciones para los problemas que se presenten.

Las IES deben considerar que la gestión de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no es la única para generar conocimiento, sino que también se debe gestionar la investigación y todos sus procesos relacionados de forma que permitan crear conocimiento, difundirlo y transferirlo a la sociedad.

Por último, se requiere que los directivos de las IES asumen con liderazgo el proceso de gestión del conocimiento, comprometan al personal y alineen la estrategia con la cultura organizacional de manera que esta permita la generación, difusión y transferencia del conocimiento.

Referencias bibliográficas

- Acosta-Prado, J. C., & Eiko Nakata, L. (2012). Condiciones de la gestión del conocimiento que favorecen el aprendizaje organizacional: un estudio comparativo. *Revista Sotavento*, 20, 22-38. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2230503>
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1 (1), 1-38.
- Alcover, C.-M., & Gil, F. (2015). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *REVISTA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES*, (October).
- Casero, D. M., Monroy, C. R., & Evangelista, C. M. (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 4(1), 17-22.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Cortina, R., Fernando, D., & Rojas, S. (2011). *PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS*, 19 (26), 247-266.
- Encinas Orozco, F. C. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, 30 (130), 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.010>
- Fernández, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15 (6).
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica* (14th ed.). México: Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*.
- López, M. del S., Cabrales, F., & Schamal, R. (2005). Gestión del conocimiento: una revisión teórica y su asociación con la universidad. *Panorama Socioeconómico*.
- Madrid, A., Chaparro, A., Bustos, R., & Ríos, A. (2011). Diseño de una herramienta de planificación estratégica aplicando teoría de redes neuronales artificiales. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 4 (4), 31-44.
- Martinet, A.-C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.024>
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Ghosahl, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice - Hall.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice - Hall.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Gestión Del Conocimiento*, 1-9.
- Oviedo-García, M. Á., Castellanos-Verdugo, M., Riquelme-Miranda, A., & García del Junco, J. (2014). La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23 (1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2013.02.001>
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, (37), 25-39.
- Scott, D. (2010). *Manual de planeación corporativa*. Cali: Universitaria.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (2000). *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Editorial Norma.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Stricklan, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18th ed.). México: Mc Graw Hill.
- Zapata Cantú, L. E. (2001). La Gestión del Conocimiento en Pequeñas Empresas de Tecnología de la Información: Una Investigación Exploratoria. *Document de Treball*, 8, 1-31. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/bbe/wpaper/200108.html>