

**LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

**Walter Andrade Falla
Cristian Camilo Narváz Nuñez**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 30 DE 2015**

**LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

**WALTER ANDRADE FALLA
CRISTIAN CAMILO NARVAEZ NUÑEZ**

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**
Ph. D (c) en Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 30 DE 2015**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS	7
3.1 OBJETIVO GENERAL	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. MARCO DE REFERENCIA	8
4.1 MARCO TEÓRICO.....	8
4.1.1 Capacidad de absorción de conocimientos.....	8
4.1.2 Capacidad de aprendizaje	14
4.1.3 Transferencia de Conocimiento	15
4.1.4 Aplicación del conocimiento.....	18
4.1.5 Creación del conocimiento.....	18
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	19
a. Lectura 1	19
b. Lectura 2	29
c. Lectura 3	34
d. Lectura 4.....	39
e. Lectura 5	46
5 CONCLUSIÓN	50
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

RESUMEN

En la actualidad podemos ver que vivimos en un mundo globalizado donde la información y las preferencias cambian rápidamente. Esto causa que el mercado se vuelva más complejo y diverso para las organizaciones. Por esta razón las empresas deben adquirir y adaptar mucho más rápido el conocimiento que tiene y el que viene de afuera, dado esto las organizaciones necesitan desarrollar algunas herramientas y habilidades que le faciliten la obtención y adaptación de ese nuevo conocimiento. En este punto es donde entra a jugar un papel importante la gestión del conocimiento, debido a que esta área del conocimiento aporta herramientas y conceptos que ayudaran a las organizaciones a adaptarse con una mayor facilidad a los constantes cambios que ocurren globalmente. Debido a que estas herramientas y conceptos le dan a las organizaciones el correcto método para adquirir, interpretar y utilizar con fines comerciales toda la información que las organizaciones tienen a su disposición.

Palabras clave: Innovación, gestión del conocimiento, globalización, conocimiento, información.

ABSTRACT

Today we can see that we live in a globalized world where information and preferences are changing rapidly. This causes the market to become more complex and diverse for organizations. Therefore companies must acquire and adapt much faster and the knowledge that comes from the outside, given that organizations need to develop some tools and skills that will facilitate the production and adaptation of this new knowledge. At this point it is where to play an important role in knowledge management, because this area of knowledge concepts and provides tools to help organizations adapt more easily to the constant changes that occur globally. Because these tools and concepts give organizations the right method to acquire, interpret and use for commercial purposes all the information that organizations have at their disposal.

Key words: Innovation, knowledge management, globalization, knowledge, information.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad que está cambiando muy rápidamente, gracias a la continua adquisición de conocimiento. Por este motivo las empresas deben transformarse e intentar desarrollar áreas relacionadas con la adquisición y aplicación del conocimiento que esta interna y externamente. Aquí es donde entra a ser importante la gestión del conocimiento en las empresas, debido a que esta se encarga de mantener el conocimiento de la organización en sintonía con la de la sociedad y el de la competencia.

El desarrollo de algunos conceptos de la gestión del conocimiento como la capacidad de absorción, el aprendizaje organizacional o transferencia del conocimiento, la organización lograra aprovechar todo el conocimiento que tiene la empresa internamente al lograra integrar todas la áreas y externamente, al lograr adquirir conocimiento del entorno que lo rodea o del mercado al cual quiere dirigirse.

Por eso en este trabajo desarrollaremos algunos de los conceptos que hacen parte de la gestión del conocimiento dentro de las empresas, donde nos basaremos en aportes hechos por los autores más significativos. Además se realizara una investigación y análisis de paper's importantes en los cuales se analizaron algunos conceptos a profundidad. Finamente se dará una conclusión de los temas tratados en este trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” que tiene por objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de cooperación generados en la relación universidad – empresa.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, acuerdos de cooperación, la relación Universidad – Empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar a la construcción de un marco teórico sobre la capacidad de absorción de conocimiento y la capacidad de aprendizaje en la transferencia de conocimiento en la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los conceptos teóricos que acompañan la construcción de un marco teórico sobre la capacidad de absorción de conocimiento de la empresa.
- Identificar los conceptos teóricos que acompañan la construcción de un marco teórico sobre la capacidad de aprendizaje en la transferencia de conocimiento en la empresa.
- Explicar la creación, aplicación y la transferencia de conocimiento en las empresas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Capacidad de absorción de conocimientos

Una de las principales características de las organizaciones del hoy es que se encuentran conviviendo en un ambiente competitivo, además que se localizan en un entorno que cambia constantemente y las incertidumbres juegan un rol importante, todo esto ha llevado a que las organizaciones logren desarrollar ciertas capacidades y habilidades para afrontar los distintos problemas a los que debe hacer frente, sin embargo, en la mayoría de los casos resulta imperante que las organizaciones logren desarrollar el conocimiento necesario para el desarrollo de una solución a un problema y en un contexto competitivo que dicho desarrollo esté por encima de la competencia.

Para lograr esto existen muchas estrategias que utilizan las organizaciones para lograr adquirir el conocimiento y poder desarrollarlo, para profundizar mucho más sobre este análisis se analizarán a continuación algunos puntos de vistas de distintos autores que han dedicado sus investigaciones sobre dicha temática.

Cohen y Levinthals propusieron la **teoría de la capacidad de absorción** que la define como *la habilidad de una organización para reconocer y dar valor al nuevo conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales*. Desde esta perspectiva los autores conciben dicha capacidad como una construcción a nivel de la empresa, dado que es una habilidad que se lleva a cabo con el tiempo cuando las organizaciones logran acumular bases relevantes de conocimiento. Por otro lado proponen que la inversión que una organización realice en la “capacidad de absorción” está determinada por ciertos efectos de la industria que son: demanda, apropiabilidad y oportunidad tecnológica. Estos autores basaron sus estudios en la industria farmacéutica especialmente en los departamentos de investigación y desarrollo donde lograron encontrar datos empíricos que lograban aproximar los gastos de dichos departamentos con la voluntad de una organización para desarrollar la “capacidad de absorción de conocimientos”

Para entender con mayor profundidad dicha definición de capacidad de absorción plantada por estos dos autores, se tratara de desglosar cada parte de la misma:

- a) “la habilidad de reconocer y dar valor al conocimiento externo”: estos autores sugieren que el conocimiento científico y tecnológico previo debe seguir dos criterios con el de que se facilite el entendimiento del nuevo conocimiento externo.

El primero supone que se debe tener una cantidad de conocimiento básica previa del nuevo conocimiento externo, debido a que la firma que aprende debe tener un conocimiento básico para lograr percibir de una mejor forma el conocimiento que va a recibir por parte de la otra firma y de esta forma obtener una mejor evaluación de dicho conocimiento para su propio beneficio. El segundo criterio, establece que algunas fracciones del conocimiento de la firma que enseña deben ser lo bastante diversas para permitir de manera efectiva y creativa la utilización del conocimiento por parte de la firma que lo recibe.

- b) “La habilidad para asimilar el nuevo conocimiento externo “: en este aspecto se busca internalizar la parte de la definición anterior, así que se empieza un proceso de asimilación que está influenciado por los sistemas de procesamiento del conocimiento, dichos sistemas determinan como el conocimiento se adquiere, almacena y se transfiere. Y de igual forma se establece que la habilidad de una organización para internalizar el conocimiento es mucho mayor cuando tiene un sistema de procesamiento del conocimiento muy parecido a la organización que se los transmite. Para esto se buscará analizar dos poderes con respecto a los sistemas de procesamiento del conocimiento de algunas organizaciones.

El primero, establece que las políticas de recompensa de una organización sirven para empoderar la semejanza de sus sistemas de procesamiento del conocimiento entre la firma que enseña y la que recibe tal enseñanza, y se puede concluir que dicha semejanza está asociada positivamente con el aprendizaje inter organizacional. El segundo, es la estructura organizacional, puesto que el grado de

formalización o centralización de una organización determinará como se establecen los roles en una organización en cuanto a la asignación de tareas, responsabilidades, autoridad y lo más importante la forma de como las organizaciones resuelven sus problemas. Por ejemplo, **Galbraith and Merrill** lograron descifrar que la centralización en las decisiones de investigación y desarrollo estaban relacionado de manera negativa con respecto a calidad de la innovación, mientras que la formalización poseía una relación ambigua. Finalmente se puede concluir que la semejanza en la estructura organizacional de la firma que imparte y recibe el conocimiento estará positivamente asociada con el aprendizaje organizacional.

- c) “La habilidad de comercializar ese nuevo conocimiento externo” : este último fragmento de la definición implica que las organizaciones además de valorar y asimilar el conocimiento, este debe ser comercializado y aplicado para alcanzar los objetivos organizacionales. Ahora bien **Cohen y Levinthals** sugieren que el grado de como sea orientado el conocimiento externo hacia las necesidades y preocupaciones de la firma que recibe el conocimiento influenciara en de una manera más fácil el aprendizaje y la utilización de dicho conocimiento. Así pues, entre más parecido sea la forma en que las organizaciones resuelven los mismos tipos de problemas, será mucho más fácil para la organización que aprende lograr encontrar una aplicación comercial para el nuevo conocimiento asimilado. Este último fragmento de la definición hace énfasis en el “know-why” de los conocimientos en cuanto a si se tienen objetivos comerciales similares. De la misma forma ésta resulta ser mucho más determinante de como la firma aplica y comercializa dicho conocimiento de quien lo aprende, puesto que es mucho más imperante que conocer el “know-what” y “know-how” si se quiere tener una excelente habilidad para comercializar el conocimiento que se ha asimilado para el cumplimiento de los objetivos.

J.C. Spender propone que existen tres métodos para lograr instruirse en el “conocimiento externo” que son: pasivo, activo e interactivo. Y cada uno proveerá un tipo distinto de conocimiento, el pasivo se logra cuando la organización logra extraer conocimiento operativo y gerencial de algunas fuentes externas como seminarios y consultores, de igual forma existen formas activas como el “bench – Marking” o la inteligencia competitiva que permite una aproximación a las habilidades de otras organizaciones, y finalmente el interactivo que es mucho más completo, dado que los conocimientos anteriores son conocimientos más observables pero este último permite entender el conocimiento táctico de la firma que transmite el conocimiento hacia la firma que lo recibe , y esto se denomina hoy en día como el aprendizaje organizacional por medio de las alianzas.

Pennings y Harianto han tratado de explorar las determinantes internas de la “capacidad de absorción” por lo que propusieron que la experiencia resulta ser mucho más importante que las inversiones en los activos para una organización, dicho estudio fue basado en el análisis de la capacidad de absorción en los “video – banking” en los estados unidos. Puesto que determinaron que si se adoptaba o no el sistema dependería de la experiencia acumulada en información tecnológica y las relaciones que se tuvieran con otras empresas de tecnología y no en sus propias inversiones de sistemas y equipos.

Nicholls-Nixon intentó de abarcar en los mismos estudios de Pennings y Harianto, pero desde la industria farmacéutica, en cuanto a la capacidad de absorción de las mismas como una respuesta a la discontinuidad tecnológica ocasionada por la aparición de la biotecnología, y en su estudio logró encontrar ciertas características de las empresas que poseían una mayor “capacidad de absorción” y esta era que invertían mucho más en investigación y desarrollo, al mismo tiempo hacían uso de alianzas, y de igual forma poseían un excelente manejo de la tecnología y excelentes comunicaciones en las alianzas. Y logró definir el “conscious managment”

Gary Hamel entiende que las organizaciones que reciben el conocimiento pueden tener un gran potencial de aprendizaje de las firmas que lo imparten con un conocimiento básico similar pero diferentemente especializado, y que la motivación de adquirir este conocimiento

especializado es la base para realizar colaboraciones entre las organizaciones. Esto quiere decir que la habilidad de la firma que recibe que el conocimiento con respecto a “la habilidad de reconocer y dar valor al conocimiento externo” planteada por Cohen y Levinthals se explica por la relación relativa entre el conocimiento de la firma que recibe y la que imparte el nuevo conocimiento. Para esto propone dos hipótesis importantes.

Hipótesis 1: la conexión entre la relación del conocimiento básico entre la firma que enseña y la que aprende esta positivamente asociado con el aprendizaje inter organizacional

Hipótesis 2: la conexión entre la relación del conocimiento especializado entre la firma que enseña y la que aprende esta negativamente asociado con el aprendizaje inter organizacional.

Lane y Lubatkin lograron continuar con los estudios planteados por Cohen y Levinthals, re conceptualizaron el concepto de capacidad de absorción y concluyeron que dicho concepto es en realidad un “nivel de construcción dual” que es denotado como capacidad de absorción relativa más que una construcción a nivel de la empresa, por lo que postularon que la medición tradicional que se realizaba para la capacidad de absorción simplemente resultaba inapropiada porque no capturan todas variables explicativas, por lo que resulta mucho más interesante estudiar la capacidad de absorción relativa para comprender el aprendizaje inter organizacional .

Zahra and George propusieron que la capacidad de absorción posee cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación, donde las dos primeras establecen la capacidad de absorción y las dos últimas son las que la realizan como tal, y aconsejan que resulta mucho más importante hacer énfasis en las últimas dos de etapas que son las que la llevan a cabo puesto que permite conocer como se apalanca el conocimiento previamente absorbido.

Por otro lado, critican el los resultados de los estudios que están para medir la capacidad de absorción, como las que están asociadas con los departamentos de investigación y desarrollo, puesto que esto niega el rol de cada individuo en la organización que es importante para poder comprender el uso y explotación del conocimiento.

D Minbaeva, T Pedersen, I Bjoörkman, CF Fey, HJ Park estudian la capacidad de absorción desde dos direcciones la primera que denominan “concepto”, aquí identifican las habilidades y motivación de los empleados como aspecto clave de la capacidad de absorción en cuanto a facilitar la transferencia interna del conocimiento en las organizaciones. La segunda es el “desarrollo” donde se consideran distintas prácticas utilizadas por las organizaciones que pueden contribuir con el desarrollo de la capacidad de absorción de una empresa, y aquí se permite analizar la influencia de las prácticas gerenciales sobre la capacidad de absorción, específicamente desde los recursos humanos.

En cuanto al concepto resulta importante resaltar que las motivaciones de los empleados puede contribuir a la eficiencia de las organizaciones, ya que así los empleados posean grandes habilidades de aprendizaje estas habilidades en el proceso de absorción de conocimiento resultaran poco efectivas si la motivación de los empleados es baja o ausente (**Baldwin et al., 1991,**) según (**Vroom, 1964,198**) la motivación es la que refleja la dirección del potencial de los individuos para el rendimiento de las obligaciones. Por lo que se concluye que la interacción entre las habilidades de los empleados y su motivación incrementara la transferencia de conocimiento interna en las organizaciones. Finalmente como la capacidad de absorción está relacionada con la habilidad y motivación de los empleados, se puede desarrollar esta capacidad de manera endógena por medio de los mecanismos internos de la organización con las prácticas de los recursos humano que dan forma a la capacidad de absorción.

Este enfoque de los recursos humanos resulta muy atractivo puesto que según **Huselid** las prácticas en los recursos humanos pueden influenciar en dos factores de los empleados: las habilidades y su motivación. Se da un mejoramiento de habilidades y competencias a través de la adquisición y desarrollo del capital humano de la firma y esto permite construir ventaja competitiva para la firma en cuanto a manejo de sus recursos. En este tipo de prácticas es posible conocer las habilidades de los empleados y estar recibiendo constantemente retroalimentación y afinarlas con necesidades de la organización. Y se realizan procesos de entrenamiento que mejoran las competencias y habilidades de cada individuo en la organización. Por último, recursos humanos puede moldear el

comportamiento de los individuos por medio de incentivos y recompensas que lo ayudaran a romper barreras invisibles y empezar un proceso de crecimiento de su carrera en la organización.

4.1.2 Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje de una organización puede ser vista como el lado procesable de la capacidad de absorción, además la capacidad de aprendizaje juega un papel importante en cada una de las fases de la capacidad de absorción de una organización, puesto que representa los recursos y activos de la empresa que pueden ser desplegados operacionalmente para dirigir cada uno de los procesos y mejorar su eficiencia.

A continuación se mostrarán algunos autores que han hecho aportes investigativos a la “capacidad de aprendizaje” en las empresas.

Hamel la capacidad de aprendizaje está muy ligada con la receptividad de las otras organizaciones y encontró algunos factores que determinan la receptividad, como las oportunidades que tiene una empresa para desplegar sus recursos, sistemas de incentivos, la actitud que se tiene hacia el aprendizaje y la propensión a desaprender.

Bernard L Simonin este autor descompone la capacidad de aprendizaje en tres partes que se refieren a distintas clases rutinas organizacionales y mecanismos que facilitan la transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas. Donde el primero se basa en los recursos, el segundo en incentivos, y por último el cognitivo.

Desde el punto de vista de los recursos, las oportunidades para poder desplegar los recursos dependen del compromiso tanto del soporte de los activos tangibles como humanos. Puesto que un gran número de estudios han mostrado que el proceso de aprendizaje se ve muy influenciado por la gerencia de los recursos. Y además el autor presenta dos factores importantes, el primero que al momento de realizarse una alianza haya un buen número de individuos involucrados, puesto que como lo demostró (**Pucik**,

1988), estrategias con poco personal que están delimitadas por cuestiones de costos y no vistas como una inversión, ciertamente tienden a disminuir la capacidad de aprendizaje. Por otro lado expuso que el involucramiento de personal clave tanto de lo gerencial y operativo es crucial para el aprendizaje. Finalmente el autor postula que mientras mayor sea la capacidad de aprendizaje en esta etapa mayor será la transferencia de conocimiento.

Ahora bien, desde el punto de vista de los incentivos, la capacidad de aprendizaje en este enfoque se refiere a las rutinas explícitas individuales, sistemas, reglas y guías que explican las expectativas y deberes de cada individuo, se direcciona y fomenta el aprendizaje y se inducen a objetivos de aprendizajes. En esta etapa es clave resaltar dos aspectos. El primero son los sistemas de recompensa y el Segundo en la presencia de una agenda clara del aprendizaje. Los sistemas de recompensas pueden ser monetarios, promoción o reconocimiento, en cuanto una agenda clara se refiere a que debe estar bien codificada y debe ser entendida por todos los miembros y lo más importante que sea comunicado a los grupos claves. Finalmente en esta etapa el autor concluye que entre mayor sea la capacidad de aprendizaje en los incentivos mayor será la transferencia de conocimiento.

Finalmente el tercer componente que hace alusión a la capacidad de aprendizaje basado en lo cognitivo hace referencia a las actitudes y creencias hacia el aprendizaje que prevalece en la organización. En este aspecto resulta imperante que tener en cuenta la arrogancia y humildad que asumen las partes en una alianza, ya que la firma que toma el liderazgo puede pasar a hacer una firma maestra y las otras firmas pueden tomar el rol de firmas estudiantes, por lo que es importante que reciban con una actitud humilde el entrenamiento.

4.1.3 Transferencia de Conocimiento

La transferencia de conocimiento es un elemento vital donde el conocimiento de una persona, grupo o entidad, llamado emisor, se comunica a otra persona, grupo o entidad, llamada receptor.(Dawson 2000). La transferencia puede darse en varios niveles desde individuos hasta fuentes implícitas del conocimiento, es importante tener en cuenta que la transferencia de conocimiento es uno de los elementos de la gestión del conocimiento ya que resulta de gran ayuda, lograr identificar donde y como se debe usar cuando sea necesario.

Gupta and Govindarajan (2000) en su estudio muestran cómo es posible transferir el conocimiento por medio de los sistemas de información en cinco elementos: En primer lugar, el valor percibido de la fuente del conocimiento, en segundo lugar, la motivación o disposición de la fuente a compartir dicho conocimiento, en tercer lugar, la riqueza y existencia de los canales de transferencia, en cuarto lugar, la disposición de los receptores a recibir dicho conocimiento de la fuente y finalmente la capacidad de absorción de conocimiento, donde (Cohen y Levithal 1990) infieren que no solo es la capacidad de acumular y asimilar el conocimiento sino también darle un uso a dicho conocimiento.

Uno de los elementos más duros es la capacidad de absorción porque no es posible controlarla, ya que depende de la capacidad cognitiva de cada individuo, (Holthaman y Courtenry 1998) sugieren que los canales pueden ser tanto informales como: tomar un café, reuniones informales, seminarios informales pueden resultar ser importantes para promover la socialización al mismo tiempo imposibilitar la diseminación y (Fahey y Prusak 1998) argumentan que dichos mecanismos pueden resultar efectivos en organizaciones pequeñas. Por otro lado los mecanismos formales como secciones entrenamiento, tours de planta pueden asegurar una gran distribución pero al mismo tiempo pueden inhibir en la creatividad, así mismo los canales personales como el de entrenar aprendices puede ser mucho más efectivo para distribuir en contextos muchos más específicos, mientras que los canales impersonales tales como los “knowledge repositorios” resultan más efectivo al momento de asegurarlo a vínculos externos, tales prácticas son muy comunes como en el caso del Japón, donde involucran miembros de un grupo a las rutinas de otros miembros con el fin de aumentar el conocimiento tácito (Fahey y Prusak 1998). Por otro lado (Inkpen y Dinur 1998) sugieren que para que un mecanismo de transferencia resulte efectivo se debe tener en cuenta el tipo de conocimiento que se quiere comunicar.

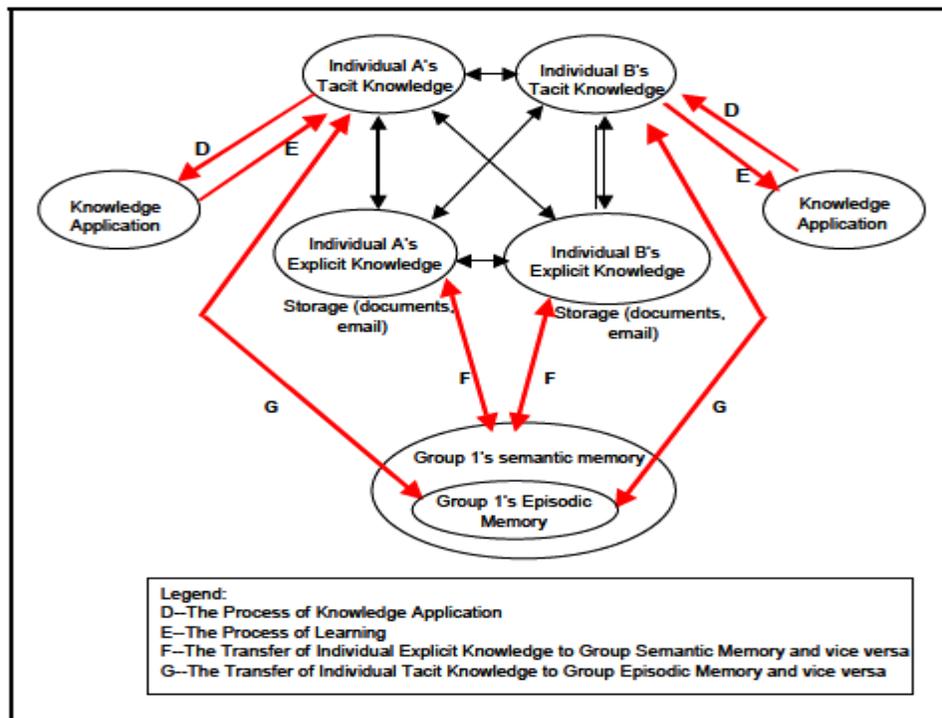
Los tecnologías de información también pueden ayudar a transferir el conocimiento como el uso de software inteligentes para desarrollar perfiles de interés de los miembros de la organización con el fin de determinar que miembros pueden ser recipientes de punto a punto de mensajes electrónicos intercambiables entre los miembros.

El uso de videos pueden también mejorar la transferencia de conocimiento, por ejemplo, el caso del conocimiento de perforación en el extranjero por British Petroleum por medio de

una videoconferencia en las cuales las pantallas incluyen imágenes de los participantes , pantallas técnicas y video clips tencionos de los asuntos físicos a considerar con cada una de las especificaciones (Cranfield 1998).

Así mismo las TIs pueden extender el alcance de los individuos de su conocimiento, puesto que en un grupo de trabajo los individuos suelen poseer el mismo conocimiento en el grupo dada las rutinas, por lo que extender las redes de trabajo ayuda alimentar las distintas formas de conocimiento de un área (Robertson et al 1996)

En el siguiente grafico es posible analizar como son los pasos para una adecuada gestión del conocimiento y como este fluye a través de la organización, desde el conocimiento tácito e implícito en la organización. Al mismo tiempo como logra almacenarse en las memorias de cada uno de los individuos y al mismo tiempo como contribuye al procedo de capacidad de aprendizaje en las organizaciones.



Fuente: Misquarterly Vol 5 2001

4.1.4 Aplicación del conocimiento

La aplicación del conocimiento es uno de los aspectos más importantes, ya que construye una ventaja competitiva en las organizaciones, como lo dice (Grant 1996b) no es solo poseer el conocimiento sino darle la correcta aplicación a dicho conocimiento, y al mismo tiempo sugiere tres mecanismos para la creación de las habilidades organizacionales del conocimiento: en primer lugar, las directivas, que son las que configuran las reglas, estándares, procedimientos e instrucciones desarrolladas por los especialistas durante las conversaciones. En segundo lugar, las rutinas organizacionales que son el desarrollo de tareas y coordinación de patrones, interacción de protocolos y especificación de procesos que permite a los individuos aplicar e integrar conocimiento aplicado, sin la necesidad de articular y comunicar lo que saben a otros. En tercer lugar, la creación de tareas autónomas de grupos, en situaciones en las que las tareas son inciertas y complejas evitan la especificación de las directivas y las rutinas organizacionales, donde los equipos con conocimiento previo son formados para resolver problemas.

4.1.5 Creación del conocimiento

La creación del conocimiento involucra el desarrollo o reemplazando el contenido existente dentro del conocimiento tácito y explícito (Pentland 1995). Por medio de los procesos sociales y colaborativos así como también los procesos individuales cognitivos. Así mismo se han destinado cuatro modos para crear el conocimiento: socialización, internalización, externalización y combinación (Nonaka 1994). La socialización se refiere a convertir el conocimiento tácito a uno nuevo tácito por medio de compartir las experiencias entre los miembros de grupo. El modo de combinación se refiere a la creación de un nuevo conocimiento explícito por medio de la fusión, categorización, reclasificación y sintonización para crear un nuevo conocimiento. Los otros modos son el resultado de la

interacción y conversión de conocimiento tácito y explícito, ya que la externalización convierte el conocimiento de tácito a explícito y la internalización de explícito a tácito

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

a. Lectura 1

Lectura: “Una examinación de la relación entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional, y una propuesta de integración”

Autores: Peter Y.T. Sun y Marc H. Anderson

Línea temática: Alianzas estratégicas/Cooperación empresarial

Palabras claves: Aprendizaje, cooperación, herramienta, microempresa y aproximación empírica.

1. Referencia bibliografía.

Sun y Anderson: *una exanimación de la relación entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional, y una propuesta de integración, 2008, internacional journal of management reviews.*

2 ABSTRAC:

Desde su creación, el concepto de capacidad de absorción ha estado estrechamente vinculado con las nociones de aprendizaje organizacional. Sin embargo, la naturaleza precisa de la relación entre estos dos conceptos nunca se ha establecido. Esta relación se examina en una variedad de maneras, y se sugiere que la literatura sobre estos dos conceptos comparte una afinidad conceptual que necesita ser delineada. Se sugiere que la

capacidad de absorción (una capacidad dinámica) es un ejemplo concreto de aprendizaje organizacional que concierne a la relación de la organización con el nuevo conocimiento externo. Utilizando el modelo 4I para el aprendizaje organizacional (Crossan, MM, Lane, HW y Negro, RE (1999). Un marco de aprendizaje organizacional: de la intuición a la institución. *Academia de Management Review*, 24, 522-537) y Zahra y conceptualización de George de la capacidad de absorción (Zahra, SA y George, G. (2002). La capacidad de absorción: una revisión, re conceptualización y extensión. *Academia de Management Review*, 27, 185-203), este trabajo propone una integración de los dos conceptos.

3 Objetivo General

El objetivo general de este paper, es entender la relación que hay entre la capacidad de absorción (ACAP) y el aprendizaje organizacional, además como están estrechamente relacionadas estas variables y en qué se diferencian.

4 Objetivos Específicos

- Examinar la literatura existente sobre estos conceptos y la relación que existe entre estos. Además del desarrollo del ACAP
- Mostrar como los más recientes desarrollos, especialmente la visión de la capacidad dinámica del ACAP, comparte afinidad conceptual con las visiones modernas de OL.
- Comparación de las redes nomologicas de ambos conceptos para ver si comparten antecedentes críticos y consecuencias.
- Finalmente, sugerir vínculos entre una reciente e influyente re conceptualización del ACAP como una capacidad dinámica y uno de los modelos más completos de OL.

Ideas principales

Cohen y Levinthal fueron los que le proporcionaron una estructura más rigurosa al ACAP, y además argumentaron que el ACAP implica tres componentes, que son:

1. Reconocer el valor de la nueva información

2. Asimilación de toda esa información
3. Aplicar esa información a fines comerciales

El concepto ACAP enfatiza la importancia del conocimiento externo, y reconocen que al reconocer, asimilar y aplicar esta información, se lograra poner una gran responsabilidad a la capacidad de aprendizaje de la organización.

Fiol y Lyles definen OL como el proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión.

En la variedad de la literatura analizada se encontró diferencia o divergencia en la relación entre el ACAP y OL.

El conocer y valorar el nuevo conocimiento no da necesariamente como resultado la capacidad de asimilar y explotar ese conocimiento de una manera comercial, también se debe tener en cuenta la rutinas los sistemas, las estructuras y los procesos con el fin de tener un ACAP alto y lograr que la transferencia de conocimiento se no solo se dé gracias a la interacción con el medio ambiente externo, sino que también fluya entre las áreas de la organización.

-

La diferencia entre una capacidad y una capacidad dinámica, radica en que una capacidad organizacional es un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa y que producen resultados que determinan la supervivencia y la prosperidad de entorno estratégico actual. Estos resultados son de vital importancia para la supervivencia y prosperidad de la organización. Sin embargo no generan cambios ni en la organización ni en su dirección estratégica.

Por otro lado la capacidad dinámica refleja la capacidad de la organización para responder a un cambio estratégico mediante la reconstrucción de su núcleo de capacidades.

Zahra y George(2002), tomando la capacidad dinámica sugirieron las cuatro dimensiones del ACAP :

1. La adquisición
2. La asimilación
3. La trasformación

4. La explotación

La capacidad dinámica le da a la organización la capacidad de refinar, ampliar y aprovechar las competencias existentes o crear otras nuevas mediante la incorporación de adquirir y transformar el conocimiento en sus operaciones, lo que le da a la organización el poder de responder más eficientemente a los cambios estratégicos que se puedan generar.

Por el lado de las dimensiones del ACAP, la adquisición y la asimilación proporcionan el potencial ACAP de la organización (PACAP), mientras que la transformación y la explotación proporcionan el ACAP para la organización (RACAP).

Lane et al.(2006,856), define el ACAP como la capacidad de la organización para utilizar el conocimiento externo retenido a través de tres procesos secuenciales:

1. El reconocimiento y comprensión del potencial y valioso nuevo conocimiento que esta fuera de la empresa, mediante la exploración de aprendizaje.
2. Asimilar el nuevo conocimiento a través del aprendizaje transformador.
3. Utilizando el conocimiento asimilado en la creación de nuevo conocimiento y nuevas salidas comerciales a través del aprendizaje de explotación.

-

El aprendizaje organizacional (OL) es reconocido como una corriente importante de la disciplina de la gestión organizacional. Aquí se analizaran algunos conceptos que conciernen al OL:

1. Unidad de análisis: El OL tiene una amplia variedad de unidades de análisis como aprendizaje individual (Argyris y Schon, 1978), el equipo de aprendizaje (Tucker et al. 2002), y el aprendizaje que se incrusta en sistemas y procesos de la organización (Bontis et al. 2002). Todo esto contribuye a la amplitud del concepto OL.
2. El contexto de aprendizaje: Este es otro concepto que ayudo a la amplitud del concept de OL, en este concepto se sabe que todos los individuos dentro de la organización son diferentes y que sus capacidades de aprendizaje también lo son, por esto se le proporciona al contexto de la organización un valor importante en el proceso de aprendizaje de los individuos dentro de cualquier organización. Por esto se ha planteado que la organización ideal es una donde no existan barreras internas a la transferencia del conocimiento. Con el fin de llegar a una organización ideal

donde no existan barreras internas dentro de una organización se han realizado una variedad de trabajos con respecto a esto.

Por otro lado Sun et al. (2005), Mediante un trabajo realizado analizo las distintas barreras de aprendizaje que se pueden generar en todos los niveles de la organización, y mediante esto logro categorizarlas en cinco dimensiones que son, una dimensión intrapersonal a nivel individual; una dimensión relacional a nivel de grupo; dimensiones culturales y estructurales en el nivel de la organización; y una dimensión social a nivel social.

3. Contenido de aprendizaje vs proceso de aprendizaje: este es otro concepto que amplía el concepto de OL y se refiere sobre el si OL debe implicar cambios en el comportamiento o en la cognición.

Algunos autores sugieren que el aprendizaje solo requiere un cambio en la cognición que potencialmente podría afectar el comportamiento en el futuro (Huber 1991). Sin embargo otros sugieren que un sistema de creencias alterado a través del aprendizaje debe cambiar el comportamiento (Argyris y Shon 1978).

Estos y otros enfoques en el contenido de aprendizaje ha limitado el estudio sobre los procesos de aprendizaje, donde el aprendizaje es un proceso socio-psicológico de aprendizaje que integra todos los niveles de aprendizaje (Crossan et al. 1999).

Debido a los problemas de los conceptos anteriores, OL como un concepto organizacional puede llegar a ser demasiado amplio y diverso, por lo cual no se le puede dar una sola definición que abarque todo su concepto.

Aunque por otro lado uno de los autores que le da una visión más completa al concepto de OL es Cossan et al. (1999). Este autor sintetizo previos trabajos sobre OL y además postulo “el modelo 4L”, en el cual se considera la situación socio-psicológica en los procesos de aprendizaje en cada uno de sus niveles, en especial cuando el aprendizaje es trasferido a través de estos niveles.

Los cuatro procesos son intuición, interpretación, integración e institucionalización.

1. La intuición es un proceso que ocurre a nivel individual en el subconsciente y participa algún patrón de reconocimiento, siendo este el comienzo del aprendizaje. Se han distinguido dos tipos de intuición, la intuición de expertos el cual implica el reconocimiento de patrones pasados que se desarrollan a través de años de experiencia, y la intuición de empresario la cual implica la creación de nuevas conexiones y discernir nuevas posibilidades de salir de un modelo mental.
2. La interpretación se centra en el elemento consiente de aprendizaje y es el proceso de atribuir lenguaje a lo que se ha intuido.
3. La integración es un proceso socio-psicológico que se centra en el desarrollo de una nueva comprensión compartida que resulta de la coherente acción colectiva.
4. La institucionalización es la incrustación de nuevo conocimiento creado en los sistemas, estructuras, procesos y prácticas de la organización.

El modelo 4L ofrece nos da una síntesis valiosa del OL, dado que se observa la trasferencia de aprendizaje del individuo al grupo y a los niveles de la organización. Además da una idea de los conductores internos que facilita la trasferencia de aprendizaje.

Dado todos estos datos, se puede decir que el aprendizaje es un constructo necesario para la renovación estratégica en un entorno de cambios discontinuos (Crossan et al. 1999) y por lo tanto puede ser visto como una capacidad dinámica de la organización.

--

Con el fin de apoyar el argumento de que la re conceptualización de la capacidad dinámica del ACAP comparte afinidad conceptual con el OL, se muestra que sus redes nomologicas son similares. Una red nomologica establece un sistema de leyes que definen el significado de "algo" (Cronbach y Meehl 1955). Por esto al nosotros construir redes nomologicas de ACAP y OL, examinando sus fundamentos teóricos, antecedentes y resultados observables, lograremos saber si estas son similares y nos proporcionan evidencia en la afinidad de estos conceptos, logrando poner en relieve la necesidad de delinearlos.

La capacidad de absorción y el OL comparten antecedentes teóricos similares, permitiendo la renovación estratégica de la organización.

Estos dos conceptos estudiados tienen una variedad de conceptos que los anteceden y que aportaron al forjamiento de la definición de estos. Algunos de estos son el ambiente externo, funciones de interconexión cruzada, la toma de decisiones participativa, rotación de trabajo, relación social, el enfoque estratégico, estructura de la organización, el esfuerzo en I+D, crisis de organización y modelos mentales.

La literatura de ACAP afirma que entre mayor es la exposición de la empresa, aun complementario y recursos de conocimiento entonces mayor será su PACAP (Zahra y George 2002). La eficacia del PACAP, depende del nivel y de la intensidad de contacto (Matusik y Heeley 2005).

Por el lado de la literatura del OL se encuentra que se requiere que el OL de las organizaciones se conecte con el ambiente exterior con el fin de buscar diversos conocimientos a través de las fronteras organizacionales (Garvin 1993; Watkins y Marsick 1996) y a través de segmentos de la industria (Sun et al. 2005).

El entorno externo afecta OL dado que influye al acceso de la organización a los recursos, las amenazas y oportunidades (Bapuji y Crossan 2004).

En las literaturas del ACAP y OL se discuten antecedentes similares que son internos a la organización. Por el lado del ACAP se ha establecido empíricamente que la coordinación de capacidades ayuda al mejoramiento del PACAP (Jansen et al. 2005), mientras que las capacidades de socialización mejora el RACAP (Jansen et al. 2005; Zahra y George, 2002). Por el lado de la literatura de OL se ha establecido estos mismos antecedentes en auto aprendizaje y se encontró que cada uno de ellos logro mejorar el OL.

Las más influyentes literaturas de ACAP y OL destacan el importante papel de la estrategia organizacional. Por el lado del ACAP la estrategia juega un papel importante en la determinación de cuales áreas de conocimiento son valiosas y deben ser asimiladas y aplicadas. En cuanto al OL se discute la necesidad de un enfoque estratégico claro para ayudar a la búsqueda de nuevos conocimientos y permitir el cambio en la preparación de una organización (Dren y Smith 1995; Senge 1990).

En términos de resultados observables, las literaturas de ACAP y OL discuten los respectivos resultados en el concepto de desarrollo de nuevos productos, el rendimiento del negocio y renovación de estrategia.

Una alta cantidad de trabajos empíricos se ha centrado en el desarrollo de nuevos productos, en comparación con el rendimiento del negocio y la renovación estratégica. Lo que ha mostrado estos estudios es que empresas con un mayor ACAP son más eficaces en el desarrollo de nuevos productos (Lichtenthaler en prensa; McMillan et al. 2003; Newey y Shulman 2004; Stock et al. 2001).

Otros estudios han demostrado el impacto positivo que tiene el OL sobre el desarrollo de nuevos productos. Donde se reportó que las empresas inclinadas a practicar “Duetero-learning” y a establecer metas y medidas equilibradas tenían mayores índices de desarrollo de nuevos productos (Saban et al., 2000).

Dado lo estudiado en algunos de los conceptos anteriores se puede ver la relación y afinidad conceptual que existe entre el ACAP y OL, debido además a las similitudes entre las redes nomológicas de la capacidad dinámica vista. Por esto se intentará integrar dos grandes trabajos teóricos: la re-conceptualización de ACAP por Zahra y George (2002) y el 4L, modelo OL de Crossan et al. (1999).

--

Debido a la alta afinidad conceptual entre el ACAP y el OL que se mostró anteriormente, donde se vio que estos dos conceptos se pueden integrar. A partir de esto la esencia de nuestro argumento es que el ACAP debería ser considerado como un tipo específico de OL que afecta la relación de la organización con conocimiento externo. Este argumento recibe apoyo de Lane et al. 2006.

Consideramos cada dimensión del ACAP como una capacidad de aprendizaje generada por específicos procesos de aprendizaje socio-psicológicos, que son influenciados por factores basados en la empresa.

Las capacidades de aprendizaje como la adquisición, asimilación, transformación y explotación son generadas en distintos niveles de aprendizaje, y una combinación de estas capacidades de aprendizaje da a la organización una capacidad dinámica global para responder a un cambio estratégico.

La dimensión de adquisición es la capacidad de la valoración y la recopilación de información de fuentes externas, y esta actividad se extiende a nivel individual y grupal. Pero toda esta información externa que pueda ser recogida por los directivos y trabajadores

de la empresa deberá ser traducida al contexto de la organización (Morris y Lancaster 2005).

En la adquisición y la valoración de la información de fuentes externas, el conocimiento previo del individuo influye en el foco y la eficiencia de búsqueda de nueva información, por esto es que en cuanto mayor sea la amplitud de sus conocimientos previos, mayor es su capacidad para explorar nuevas fuentes de conocimientos (Lane et al., 2006).

Todo este aprendizaje exploratorio dependerá de la intuición de los individuos, debido a que si estos poseen intuición de expertos, solo reconocerán aprendizaje que se adopte a los patrones pasados (Crossan et al. 1999), del cual cuyo aprendizaje solo será lazo o adaptativo y es el que se asimila y es explotado más fácilmente por la organización. Por otro lado si la intuición de los individuos es de empresario, estos serán individuos más propensos a buscar situaciones desconocidas y a acceder a experiencias nuevas y diversas (Feist 1999), estos pueden ayudar a incrementar la innovación en las organizaciones (Crossan et al. 1992).

Luego de tener la intuición a nivel individual , se pasa a la interpretación a nivel grupal (Nonaka y Takeuchi 1995), y estos grupos son importantes debido a que ayudan a definir el contexto organizacional de la organización.

La dimensión de asimilación es la capacidad de análisis, interpretación y comprensión de las fuentes externas de conocimiento en el contexto de la organización (Morris y Lancaster 2005; Zahra y George 2002). Esta dimensión de ACAP es inicialmente a nivel de grupo, en especial cuando la visión obtenida de fuentes externas es novedosa y da un marco de ruptura, la razón por la que se dé a nivel de grupo es porque estas ideas son mejor asimiladas a nivel de grupo.

La capacidad de aprendizaje de asimilación cuando ocurre en un grupo, utiliza en proceso de aprendizaje socio-psicológico de interpretación y estructuras que apoyan este proceso con el fin de llegar a un consenso o una comprensión compartida a nivel de grupo de lo que se ha intuido.

En el momento de la comunicación grupal y debido a que todos los individuos tienen mapas cognitivos diferentes e interpretaciones diferentes, el dialogo es fundamental para lograr un

proceso eficaz. Gracias a un dialogo eficaz se puede llegar a ideas innovadoras de una manera más fácil.

La dimensión de transformación es el momento donde el común entendimiento que se a logrado a nivel de grupo se pone al nivel de la organización. Donde además es la capacidad de la organización para alterar la forma en que se ve a sí mismo y su panorama competitivo.

La dimensión de explotación es la capacidad de una organización para incorporar el nuevo conocimiento adquirido y transformado en su operación, de modo que se pueda refinar continuamente y puedan ser explotados(Zahra y George, 2002).esta capacidad de aprendizaje se crea por el proceso de aprendizaje socio-psicológico de institucionalización.

Donde el proceso de institucionalización es el proceso mediante el cual el nuevo aprendizaje es capturado en patrones de interacción a través de sistemas alterados, procesos y estructuras (Crossan et al. 1999).

Todos estos sistemas y procesos de institucionalización son los que impulsan el comportamiento individual en la organización, también aseguran la continuidad temporal del aprendizaje incluso en la cara de la rotación laboral, permitiendo la continuación de la explotación y refinamiento del conocimiento adquirido, además sirve como almacén de memoria de la organización (Walsh y Ungson 1991).

5 Introducción

- I. La capacidad de absorción (ACAP) y el aprendizaje organizacional (OL), son dos conceptos que las organizaciones deben tener claros , debido a la importancia que estos implican en el desarrollo y consolidación de las empresas. Para esto se debe conocer los puntos de vista y los estudios que han plantado los distintos estudiosos sobre estos conceptos, de este modo lograra no solo conocerlos, sino además la forma correcta de implementarlos en las organizaciones.

- II. *La capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional son conceptos que están estrechamente relacionados a nivel organizacional, donde cada uno desprende*

conceptos y conocimientos que se enlazan entre sí y que ayudan al crecimiento organizacional, donde su ayuda comienza desde el nivel individual de cada uno de los integrantes de la empresa , pasando por el nivel grupal hasta llegar al beneficio de toda la organización. Por eso es importante el estudio de estos conceptos para encontrar la correcta forma de aplicar esto en cada una de las organizaciones.

6 Metodología empleada

En este trabajo se realizó una labor investigativa, donde se buscó información de aportes de distintos autores que aportaron sobre los conceptos de capacidad de absorción y aprendizaje organizacional. Luego de buscar la información se pasó a explicar la información más relevante de los distintos autores y a desarrollar un modelo que explicaba de una mejor manera el proceso de capacidad de absorción y aprendizaje organizacional.

7 Conclusiones

En este trabajo se llegó a la conclusión que esta investigación a sido un gran aporte en el desarrollo de dos conceptos que son importantes para el crecimiento de cualquier organización, por esto los conceptos de aprendizaje organizacional y capacidad de absorción serán estudiados a mayor profundidad con el fin de mejorar el modelo que se propuso en este trabajo académico.

b. Lectura 2

Lectura: “La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes Internos y externos”

Autores: Beatriz Fores Julian y Cesar Camison Zornoza

Línea temática: Capacidad de absorción de conocimiento y sus factores

Palabras claves: gestión del conocimiento, capacidad de absorción.

2. Referencia bibliografía.

Fores y Camison: *La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos*, julio 2008, universidad Jaime I. Castellón.

2 ABSTRAC:

Este trabajo tiene por objeto examinar las principales contribuciones de la literatura a la definición del constructo capacidad de absorción de conocimiento y a la identificación de los diferentes factores internos y externos a la empresa que lo determinan. A partir de este análisis, se proponen diferentes temas de discusión que permiten guiar la investigación futura.

3 Objetivo General

Este trabajo copilara “el estado de arte” del constructo de capacidad de absorción donde se intentaran llenar algunos vacios que existen en este.

4 Objetivos Específicos

- Revisar las principales definiciones del constructo de capacidad de absorción.
- Mostrar los diferentes factores internos y externos a la organización propuestos por la literatura como sus posibles antecedentes.

Ideas principales

Cohen y Levinthal (1989) definen por primera vez la capacidad de absorción como la capacidad para aprender conocimientos externos a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación de ese conocimiento. Ellos argumentan que esta capacidad es importante con el fin de desarrollar la habilidad de las empresas para crear conocimiento nuevo o diferente en base a conocimiento ya existente.

Luego estos autores en 1990 redefinen este constructo como la capacidad de la empresa para valorar, asimilar y aplicar con fines comerciales el conocimiento procedente de fuentes externas. En 1994 estos autores ajustan esta definición una vez más, donde le añaden que este constructo ayuda a predecir de forma más precisa la naturaleza e importancia de los futuros cambios tecnológicos y, por ende, a tomar ventaja de las oportunidades emergentes frente a competidores de la industria.

Luego de los aportes de Cohen y Levinthal, muchos otros autores aplicaron sus conocimientos y desarrollaron otros conocimientos relacionados con la capacidad de absorción. Unos de los aportes más importantes fueron los hechos por Zahra y George (2002), donde asocia el constructo a un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica, lo que le otorga mayor importancia a las capacidades dinámicas orientadas a la consecución de una ventaja competitiva a través del desarrollo de otras capacidades organizativas. Luego de los aportes por estos autores el modelo deja de tener tres dimensiones y pasa a tener 4, y los cuales pueden ser agrupadas en dos componentes con funciones complementarias, donde está la capacidad de absorción potencial conformada por la dimensión de adquisición y asimilación, y la capacidad de absorción realizada que está formada por la transformación y la explotación.

Lane, Koka y Pathak (2006) luego de revisar los principales artículos publicados sobre capacidad de absorción, donde la definen como la habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento del entorno externo a través de tres procesos secuenciales, que son:

1. El reconocimiento y el entendimiento de nuevo conocimiento externo potencialmente valioso, a través del aprendizaje exploratorio.
2. La asimilación de nuevo conocimiento valioso a través del aprendizaje transformativo.
3. La utilización del conocimiento asimilado para crear nuevo conocimiento y resultados comerciales a través del aprendizaje de explotación.

En la literatura hay una multitud de factores que son considerados como determinantes de la capacidad de absorción de las empresas. Estos factores se han dividido en factores internos y externos.

Los factores internos o controlables por la empresa mas importantes señalados en la literatura son:

1. Nivel de conocimiento de la empresa
2. Diversidad de conocimiento
3. Cultura de innovación y aprendizaje
4. Diseño organizativo abierto al aprendizaje
5. Orientación estratégica
6. Sistemas de gestión del conocimiento y la información
7. Tamaño organizativo
8. Edad de la empresa
9. Recursos financieros

Los factores internos mencionados con anterioridad son importante, pero no suficientes para la determinación de la capacidad de absorción de la empresa. Las empresas constantemente interactúan con su entorno externo intercambiando información (Nonaka y Takeuchi, 1995). Debido a esto es necesario el entorno externo en el desarrollo de la capacidad de absorción en la empresa, los factores externos más importantes son:

1. Grado de turbulencia o variabilidad del negocio
2. Existencia de oportunidades tecnológicas
3. Nivel de externalidades
4. Características del conocimiento de otras empresas
5. Diversidad cultural
6. Distancia geográfica
7. Existencia de mecanismos externos de conocimiento
8. Posición en la red de conocimiento

En la actualidad nuestra sociedad se está convirtiendo en una sociedad de conocimiento (Nonaka, 1994), por esto las empresas deben concientizarse de la importancia del

conocimiento en el sostenimiento de sus operación. Por esto den conocer los distintos factores internos y externos que los afectan con el fin de generar ventajas en sus mercados.

5 Introducción

- III. *“El entorno competitivo posee tres fuerzas de cambio: la intensa competencia global, los rápidos cambios tecnológicos y las prácticas de gestión innovadoras (Champlin y Olson, 1994). En este entorno altamente competitivo, el conocimiento es considerado como un activo crítico para la ventaja competitiva de la empresa.”*

- IV. *“En un contexto de innovaciones incrementales o de trayectorias tecnológicas continuistas, las organizaciones pueden confiar en el desarrollo de conocimiento de forma interna, sin incurrir en elevados riesgos, dado que estos tipos de cambio tecnológico están relacionados con la experiencia que la empresa previamente posee (Prahalad y Hamel, 1990; D’Aveni, 1994; Teece y Pisano, 1994)”*

6 Metodología empleada

Este trabajo se realizo mediante la recolección de información y trabajos de otros autores importantes, luego basado en esa información se dieron definiciones del concepto de capacidad de absorción y se profundizo más en esta temática.

7 Conclusiones

Debido a la complejidad que está adquiriendo la sociedad, donde cada vez está demandando más conocimiento, las empresas deben conocer los distintos factores internos y externos que las afectan y que ayudan a desarrollar su capacidad de absorción. el conseguir conocer y manejar los factores internos y externos ayudara a la organización a crear ventajas competitivas en sus respectivos mercados, debido a que se generaran

innovaciones y nuevos procesos que ayuden a la empresa a desarrollarse y a obtener mucha más fuerza.

c. Lectura 3

Lectura: “La importancia de la capacidad de absorción para las Pequeñas y medianas empresas”

Autores: Victor Hugo Guamarra Atrizco y Juan Diego López Cruz

Línea temática: Capacidad de absorción

Palabras claves: capacidad de absorción, PYMES, política de innovación

Referencia bibliografía.

Guadamarra y López: *la importancia de la capacidad de absorción en las pequeñas y medianas empresas*, 2010, estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento.

3. ABSTRAC:

En la literatura académica hay un aumento en el consenso de que el arraigo de las empresas en redes inter-organizacionales importa para su desempeño económico e innovador (Gilsing et al., 2008). Dicho de otra forma, pocas empresas son capaces de innovar solas (Tether, 2002). Esto es más evidente para las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Para lograr la competitividad por medio de la innovación las empresas deben adaptar el proceso de innovación a sus propias posibilidades de desarrollo e integración del conocimiento, es decir a su propia capacidad de absorción. Esta capacidad proporciona el potencial para que el proceso de innovación sea efectivo

e involucra distintos procesos o factores de la empresa; hace referencia a la habilidad para reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Los antecedentes que influyen en la capacidad de absorción son el conocimiento previo relacionado (incluyendo habilidades básicas y experiencias de aprendizaje) y los factores organizacionales, tal como la estructura de comunicación y distribución del conocimiento.

La habilidad para identificar socios, para obtener y transferir conocimiento y recursos, y para gestionar vínculos no es adquirida tan fácilmente. Esta habilidad está relacionada con el desarrollo de la capacidad de absorción, por lo que es probable que las empresas tengan que hacer inversiones consientes en tal capacidad. Las Pymes pueden tener desventaja al no tener recursos para I y D, lo cual hace que busquen más la explotación de conocimiento que la exploración, de ahí la importancia de contar con una capacidad de absorción desarrollada. Esta capacidad es también un factor importante en el reconocimiento de oportunidades, la formación de alianzas y la acumulación de recursos disponibles a través de redes sociales (Son y Roberts, 2005).

4. Objetivo General

El objetivo de esta investigación es mostrar la importancia que tiene la capacidad de absorción para el desarrollo de las Pymes; de la misma forma se muestra que esta capacidad es un factor necesario para acceder a otro tipo de capacidades tecnológicas.

5. Objetivos Específicos

- 1) En un primer apartado se muestra como ha ido evolucionando el concepto capacidad de absorción a través del tiempo,
- 2) se muestra como ha sido manejado en la literatura,
- 3) se presentan los determinantes de la capacidad de absorción,

4) y por último, se presenta la importancia que tiene el desarrollo de esta capacidad para las Pymes, lo cual es ejemplificado a través de un estudio de caso en Pymes del sector software. 5) Las conclusiones cierran el artículo.

6. Ideas principales

El concepto de capacidad de absorción, es un término que tiene inicios en los años ochenta con respecto al papel de la I+D en el funcionamiento y aprendizaje organizacional (Fiol y Lyles, 1985; dberg, 1981; levitt y march, 1988). Donde se le moldeo una definición del concepto de capacidad de absorción. Donde la capacidad de absorción es la habilidad que tiene la organización para identificar, asimilar y explotar conocimiento del medio externo, todo esto con el fin de generarle a la organización rendimientos comerciales.

La capacidad de de absorción es un concepto multinivel (cohen y Levinthal, 1990). Donde en el nivel más básico están los individuos, estos son los que adquiere el conocimiento externo y desarrollan una memoria la cual facilitara la acumulación de nuevo conocimiento que será vital en el desarrollo del los siguientes niveles de la capacidad de absorción. El siguiente nivel de de análisis es de la empresa, en este nivel es de vital importancia poner atención al contexto en el que se encuentra la organización y que aspectos de la capacidad de absorción son importantes. Otro nivel que se discute algunas veces es el nivel inter organizacional, en el la organización adquiere conocimiento por medio de contrataciones de personal o de contratos entre empresas, pero en este aspecto hay que tener en cuenta la capacidad de absorción de este personas o de estas empresas con la que nos estamos asociando (cohen y livinthal, 1990; 128).

Hay un vinculo visible entre la capacidad de absorción y la literatura sobre aprendizaje organizacional, un ejemplo claro de esto es el doble papel que juega la I+D en las organizaciones, donde además de generar innovaciones también refuerza el conocimiento (Cohen y levinthal, 1989; cockburn y henderson, 1998).

Otro vinculo es entre la capacidad de absorción y la literatura sobre innovación estratégica., donde se tiene que la innovación estratégica pude generar alianzas estratégicas en el

ambiente externo de la empresa y donde la capacidad de absorción de la organización jugara un papel importante en el modo adquirir ese nuevo conocimiento.

La aplicación del concepto de capacidad de absorción según la investigación teórica realizada, se ve afectada por varios determinantes. Estos determinantes son:

- Actividades de I+D, autores como cohen y levinthal (1989) argumentaban la importancia del gasto en I+D en la construcción de la capacidad de absorción y el papel dual que juega la I+D en los procesos de innovación dentro de la empresa.
- Conocimiento previo relacionado y habilidades de los individuos, cohen y levinthal señalaron que el concepto de capacidad de absorción es dependiente de la trayectoria de la empresa, debido a que el conocimiento y la capacidad de absorción es acumulativa.
- Estructura organizacional y prácticas de gestión de los recursos humanos, como argumentan cohen y levinthal (1990), la capacidad de absorción no es simplemente la suma de las habilidades de sus empleados, esta es la habilidad de la organización como un todo para estimular y organizar la transferencia de conocimiento a través d toda la empresa. Por esto debe haber una conexión entre todos los departamentos de la empresa organizada por el departamento de recursos humanos.
- Redes y alianzas con compañeros externos y el ambiente de conocimiento e general, esta argumenta que las empresas deben tener clara la importancia del entorno que lo rodea, creando redes y alianzas con otros con el fin de desarrollar la capacidad de absorción y la formación de la base de conocimiento (Caloghirou et al., 2004; Nonaka y Takeuchi, 1995; Lim, 2004).

Las PYMES son empresas que aunque su tamaño no es significativo dan grandes aportes a las variables económicas del país. Aun sabiendo esta importancia se ha ignorado la innovación en estas empresas y se han quedado rezagadas al conocimiento ya existente.

Las PYMES son empresas que al proporcionarles políticas de innovación donde se desarrolle su entorno como disponibilidad de personal capacitado, calidad de servicios públicos e infraestructura, generaran conocimientos importantes en el desarrollo de su industria. Por esto para que la empresa pueda adquirir conocimiento externo, que se

encuentra en su entorno inmediato, deberán primero desarrollar su capacidad de absorción. Donde esta capacidad les permite:

- Monitorear el entorno para conocer cuales son los conocimientos y tecnologías disponibles.
- Ser capaces de aplicar esos conocimientos y tecnologías en su proceso productivo.

7. Introducción

V. *“En los países en desarrollo las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son responsables de gran parte de la generación de empleos y una porción significativa de valor agregado. A pesar de la importancia que representa este tipo de empresas la política de innovación que sustenta las particularidades de las Pymes ha sido ignorada.”*

VI. *“Las Pymes son responsables de alrededor del 80% de la fuerza de trabajo dentro de los sectores industriales (Das, 2003), lo cual en su momento tiene un impacto sobre su habilidad para crecer e innovar como Pymes, lo que frecuentemente facilita el surgimiento y expansión de industrias a gran escala.”*

6 Metodología empleada

Esto fue un trabajo investigativo donde se reviso la literatura sobre el concepto de capacidad de absorción. Además se realizo una investigación sobre los determinantes de la capacidad de absorción en la industria de software de la zona metropolitana de Guadalajara.

7 Conclusiones

Debido al importante papel que juegan las PYMES en variables económicas, es necesario brindarles ayudas a estas empresas con el fin de que desarrollen su capacidad de absorción para adquirir conocimiento de su entorno y utilizarlos en sus procesos productivos.

d. Lectura 4

Lectura: “Towards a methodology to assess organizational learning capability a study among faculty members”

Autores: Joaquín Camps, Joaquín Alegre, Federico Torres

Línea temática: Capacidad de Aprendizaje organizacional / Escalas de medición.

Palabras claves Capacidad de aprendizaje organizacional validación transcultural, validación intersectorial, Servicios intensivos en conocimiento, análisis de procesos, procesos de aprendizaje, España, Costa Rica

Objetivo General

Revalidar una escala de medición para la capacidad de aprendizaje organizacional en el contexto de profesores universitario.

Objetivos Específicos

Ampliar el rango de aplicación de Chiva et al. (2007) para determinar un instrumento de medición, pero un contexto muy diferente.

Exponiendo las implicaciones del instrumento de medición de la capacidad de aprendizaje de la organización y propuestas para futuras investigaciones.

Abstracto

Propósito - El presente estudio tiene como objetivo revalidar una escala de medición para la capacidad aprendizaje organizacional en el contexto de los profesores universitarios. Se trata de un contexto particularmente relevante porque se relaciona de servicios intensivos en conocimiento. Siguiendo Chiva et al., la Capacidad de aprendizaje organizacional fue conceptualizado como un segundo factor de construcción que incluye cinco dimensiones:

la experimentación, el riesgo asumido, la interacción con el medio externo, el diálogo y la toma de decisiones participativa.

Diseño / metodología / enfoque: Los datos fueron recogidos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, una universidad líder en Costa Rica. La encuesta fue dirigida a los miembros del profesorado. Con Un total de 795 cuestionarios válidos. Utilizando el análisis factorial confirmatorio, la medición de construcción del modelo fue probado y la escala fue validada.

Conclusiones -Los resultados muestran la consistencia interna y la estructura factorial satisfactoria de la escala en el contexto de los servicios intensivos en conocimiento.

Originalidad / valor - Esta validación de instrumentos de medición de capacidad de aprendizaje organizacional ha considerado las diferencias culturales (España vs Costa Rica), las diferencias sectoriales (industriales vs servicios), y la diferente distribución antecedentes educativos de la muestra. Otra contribución de nuestro estudio es la consideración de la falta de independencia de las observaciones a través del método Mplus compleja, ya que las muestras en la investigación de los recursos humanos se ven afectados por influencias multinivel.

Palabras clave: Capacidad de aprendizaje organizacional validación transcultural, validación intersectorial, Servicios intensivos en conocimiento, análisis de procesos, procesos de aprendizaje, España, Costa Rica

Tipo de estudio: investigación

Ideas principales

- El aprendizaje organizacional ha sido considerado por los académicos y Practicantes esenciales para las organizaciones debidos principalmente a la rápida evolución ambiente. En general, las empresas que son capaces de aprender tienen una mejor oportunidad de detección, actuación y la adaptación a un entorno dinámico (Jiménez-Jiménez y Cegarra-Navarro, 2007; Lin et al., 2008; Prieto y Revilla, 2006; Zollo y Winter, 2002).

- El término OLC se utiliza en la planificación estratégica, la información y gestión del conocimiento, procesos internos y los sistemas culturales y estilos de aprendizaje que las organizaciones construyen y utilizan para convertir con eficacia y eficiencia interna y externa datos, información e insumos de conocimiento en productos basados en el conocimiento (Goh, 1998; Masoulas, 1998).
- OLC se basa en una cultura de aprendizaje que promueve la adquisición, la creación y transferencia de conocimiento como valores fundamentales (Stata, 1989; McGill et al, 1992; Garvin, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta cultura de aprendizaje es esencial debido a los procesos de aprendizaje se derivan de la adquisición de conocimientos de los individuos y evolucionar con el intercambio y la integración de este conocimiento hasta que un corpus de colectivo el conocimiento se produce (Hedberg, 1981).
- El concepto de capacidad de aprendizaje organizacional (OLC) ha recibido una gran atención por parte de los estudios organizacionales y académicos de gestión de recursos humanos (Dibella et al., 1996; Jerez-Gómez et al., 2005). Goh y Richards (1997, p. 577) define como las características o factores de organización y de gestión que facilitan el proceso de aprendizaje de la organización o que permiten una organización para aprender.
- Chiva et al. (2007) propusieron una nueva e integradora conceptualización de la OLC, siguiendo un análisis exhaustivo de todas las perspectivas teóricas y la literatura que participan en los factores facilitadores de aprendizaje organizacional. Cinco factores facilitadores de aprendizaje organizacional fueron identificados: la experimentación, la asunción de riesgos, la interacción con el medio ambiente, el diálogo y la toma de decisiones participativa
- La experimentación se define como el grado en que son atendidos nuevas ideas y sugerencias y tratados con simpatía. Dibella et al. (1996) consideran que la

experimentación consiste en probar nuevas ideas, ser curioso acerca de cómo funcionan las cosas, o la realización de cambios en los procesos de trabajo.

- La toma de riesgos se concibe como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Según Sitkin (1996), los beneficios provocados por error son la tolerancia al riesgo, lo que llevó la atención a los problemas y la búsqueda de soluciones, la facilidad de reconocimiento del problema y la interpretación, y la variedad en las respuestas de la organización.
- La interacción con el medio ambiente se define como el alcance de las relaciones con el medio ambiente. Las relaciones y conexiones con el medio ambiente son cruciales, ya que la organización intenta evolucionar simultáneamente con su entorno cambiante (Bapuji y Crossan, 2004).
- El diálogo es considerado como la investigación colectiva sostenida en los procesos, suposiciones y certezas que componen la experiencia cotidiana (Isaacs , 1993) . Brown y Duguid (1991) ponen de relieve la importancia del diálogo y la comunicación para el aprendizaje organizacional
- la toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia empleados tienen en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones participativa da un mejor acceso a la información, afecta a la propiedad de los resultados de la decisión, y puede mejorar su eficacia (Gogh y Richards , 1997) .
- la toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia empleados tienen en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones participativa da un mejor acceso a la información, afecta a la propiedad de los resultados de la decisión, y puede mejorar su eficacia (Gogh y Richards, 1997) .

- Estas cinco dimensiones se establecieron a partir de una extensa revisión de las diferentes corrientes de la literatura sobre el aprendizaje organizacional. Esta conceptualización implica lo siguiente: por un lado, estas cinco dimensiones son habilitadores esenciales del proceso de aprendizaje de la organización que se establece y promueve a través de la intencionalidad de gestión; (Hutzschenreuter et al., 2007) Por otra parte , representan la OLC de una forma particular.
- uno de los problemas que enfrentan los investigadores es s fijar escalas adecuadas para medir constructos importantes en este contexto la industria de servicios. Hemos desarrollado nuestro estudio en respuesta a estas convocatorias de la validación cruzada cultural y transversalidad de las medidas utilizadas en los recursos humanos y la investigación de aprendizaje (por ejemplo, Bates et al., 2007).
- Los profesores son trabajadores del conocimiento que proporcionan servicios de educación y de (investigación. Trabajan en un ambiente creativo que se centra en el desarrollo y la difusión de la ciencia Azagra-Caro, 2007). La descentralización y la baja presión del mercado han sido tradicionalmente otros elementos de trabajo importantes. Sin embargo, hay que destacar que muchos miembros de la facultad de Costa Rica trabajan como consultores para aumentar sus ingresos.
- Las universidades suelen permitir a sus miembros de la facultad de considerable autonomía para trabajar en sus propios proyectos y de publicar y participar en la comunidad científica (Elmes y Kasouf, 1995). Estudios recientes muestran que los profesores son más sensibles a los incentivos monetarios y no monetarios y que tienden a colaborar con otros miembros de la facultad con el fin de ser más productivo en temas de creación de conocimiento (Azagra-Caro et al., 2008)
- Elmes y Kasouf (1995) ponen de manifiesto que en las organizaciones intensivas en conocimiento, como los institutos de ciencias o universidades, el aprendizaje organizacional es un tema vital para hacer frente a la creación de conocimiento,

almacenamiento conocimiento y difusión del conocimiento. Más precisamente, la facultad condiciones organizativas proporcionan la mayor parte de los factores que facilitan para el Aprendizaje organizacional. Cuestiones tales como el empoderamiento, el intercambio de conocimientos, la creatividad, desafiando el status quo, la creación de redes o estar en contacto con el medio ambiente (Dess et al., 2007) son aspectos importantes del lugar de trabajo de los miembros de la facultad

- Hay dos enfoques para el análisis de datos de encuestas complejas. El primer calcula los errores estándar y una prueba de chi-cuadrado del modelo diferenciarse teniendo en cuenta la estratificación, falta de independencia de las observaciones debido que al agruparse el muestreo con y / o desigual probabilidad de selección. El segundo consiste en especificar un modelo para cada nivel de los datos de varios niveles de modelado con ello la falta de independencia de las observaciones (Asparouhov , 2005; Asparouhov y Muthen , 2006a , b)
- OLC se ha convertido en un tema importante tanto en la literatura académica y profesional (por ejemplo Zahay y mano de campo, 2004). Sin embargo, a pesar de la importancia del tema, una amplia controversia, la confusión y el desorden teórico todavía están en pruebas, como consecuencia del proceso evolutivo natural de un concepto dinámico tan complejo (Chiva et al., 2007). Una serie de estudios sobre el aprendizaje organizacional (Easterby-Smith et al., 2000; Lyles y Easterby-Smith, 2003) señala estas deficiencias y prioriza las líneas futuras de investigación, entre los que el desarrollo de un instrumento de medición fiable válida para el aprendizaje organizacional es dada la prominencia. Lyles y Easterby-Smith (2003, p. 650) al afirmar que la elección de una medida apropiada para el aprendizaje organizacional es discutible. La respuesta a esta convocatoria de instrumentos de medición válidos y fiables ha sido el desarrollo de diferentes escalas (por ejemplo Chiva et al., 2007).

- Los resultados de este estudio proporcionan un nuevo apoyo a la teoría de la existencia de un enfoque basado en la competencia para OLC como un concepto multidimensional con cinco factores :

- (1) la experimentación ;
- (2) la asunción de riesgos ;
- (3) la interacción con el ambiente externo ;
- (4) el diálogo
- (5) la toma de decisiones participativa.

- Los resultados de este estudio proporcionan un nuevo apoyo a la teoría de la existencia de un enfoque basado en la competencia para OLC como un concepto multidimensional con cinco factores :

- (1) la experimentación ;
- (2) la asunción de riesgos ;
- (3) la interacción con el ambiente externo ;
- (4) el diálogo ; y
- (5) la toma de decisiones participativa.

- El trabajo de revalidación de la escala de la capacidad de aprendizaje de la organización en un contexto cultural diferente y en un sector diferente permite a los administradores que trabajan en este contexto y en el sector de usar la escala como una caja de herramientas de auditoría para la evaluación de las capacidades de aprendizaje organizacional en sus firmas.
- En conclusión, incluso en esta fase inicial de la validación con diferentes muestras, el instrumento de medición multidimensional de la OLC parece ser un instrumento válido y coherente capaz de permitir análisis comparativos entre las muestras de los

encuestados de diferentes culturas, sectores y niveles educativos. Sin embargo, teniendo en cuenta la extrema heterogeneidad del sector de servicios intensivos en conocimiento, es más que una primera aproximación hacia la revalidación de la escala OLC en este

e. Lectura 5

Lecture 2: The relationship between learning capability and organizational performance A meta-analytic examination

Autores: Swee C. Goh, Catherine Elliott and Tony K. Quon

Telfer School of Management, University of Ottawa, Ottawa, Canada

Temática: Método de investigación para el análisis de un subgrupo de trabajos de investigación empíricos publicados y medición de la capacidad de aprendizaje y como se vincula al desempeño de la organización en cuanto a rendimiento financiero y no financiero.

Palabras claves: Capacidad de aprendizaje, rendimiento organizacional, indicadores de desempeño financiero y no financiero. Proceso de aprendizaje, Meta-análisis.

Objetivo General

Contribuir a la literatura acerca de la capacidad de aprendizaje y su impacto en el desempeño de la organización y efectividad al mismo tiempo de cómo se logra construir en las organizaciones por medio de estudios de estudios empíricos.

Objetivos Específicos

1. Encontrar la correlación que existe entre la capacidad de aprendizaje con los indicadores de desempeño financieros de una organización.

2. Encontrar la correlación que existe entre la capacidad de aprendizaje y los indicadores de desempeño No financieros en una organización
3. Probar que la correlación de la capacidad de aprendizaje es mucho más fuerte en los indicadores No financieros que los financieros.

Ideas principales:

- ¿El desarrollo de la capacidad de aprendizaje en la organización puede también llevar a un mejor desempeño?. Dada esta relación han surgido muchos estudios acerca de este tema para lograr encontrar un método que revele una correlación entre estas dos variables, por lo que resulta imperante hacer una meta análisis para determinar dicha relación por medio del estudio de (Shipton 2006).
- Dicho enfoque utilizado por Shipton , puede dar una luz acerca de cómo lograr medir las relaciones entre las prácticas implementadas para promover la capacidad de aprendizaje y la efectividad en el desempeño de la organización. Pero al mismo es importante encontrar los instrumentos apropiados para llevar a cabo la medición de la capacidad de aprendizaje, por una parte algunos estudios como los provistos por (GOB 2001) no aseguran un mejor desempeño financiero pero si en cuanto a la motivación del trabajo pero por otro lado otros estipulan que si hay una correlación positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño financiero (Yang 2004)
- Existen numerosas fuentes de estudio como (Baker and Sinkula, 1999; Calantone et al., 2002; Hanvanich et al., 2006, Hult et al., 2003; Jimenez-Jimenez et al., 2008; Keskin, 2006; Lin et al., 2008). Que sugieren que la combinación de la capacidad de aprendizaje y orientación de mercado puede llevar de manera general a desempeños tanto financieros como no tales como participación de mercado e innovación.
- La teoría acerca de este tipo de temas en gran parte sugieren a que la capacidad de aprendizaje tiene una repercusión positiva por los indicadores no financieros (Hult et al., 2003; Kontoghiorghes et al., 2005; Spicer and Sadler-Smith, 2006; Wu and Fang, 2010) tales como motivación del trabajo innovación y eficiencia. .

- El estudio realiza un análisis exhaustivo de la literatura científica previa como cimientos para determinar un instrumento de medida óptimo para la capacidad de aprendizaje, para esto se utilizó una base de datos de 54 artículos que estaban relacionados con el tema y se procedió a clasificar las más apropiadas para el estudio.
- Para muchos de los estudios se hace uso de otro tipo de variables para poder lograr medir las capacidad de aprendizaje como la transferencia de conocimiento, orientación al aprendizaje, capacidad de trabajo en equipo, soluciones en grupo, visión compartida, liderazgo, etc. lo que sugiera que la capacidad organizacional es un constructo multidimensional, pero resulta más apropiado hacer mediciones de escalas unidimensionales y luego agregarlas al meta análisis.
- Para las mediciones de desempeño organizacional se hizo uso de del ROE, ROI y crecimiento de los ingresos, propuestas por algunos autores (Michna, 2009; Keskin, 2006; Milia and Birdi, 2009) mientras que para la medida de los no financieros se hizo uso de: satisfacción de trabajo, innovación y capacidad de innovar.
- Después de los resultados estadísticos, se logra concluir que existe una fuerte relación significativamente positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizacional y se pueden obtener buenas retribuciones desarrollando el aprendizaje organizacional para obtener los resultados de desempeño deseados. Puesto la capacidad de aprendizaje puede llevar a que los trabajadores a tener mejor actitud hacia la satisfacción laboral y el trabajo.
- Los instrumentos utilizados para medir la capacidad de aprendizaje en la organización son de vital importancia para que los gerentes puedan ser capaces de determinar el nivel de esta dentro de la organización, así mismo como los recursos y esfuerzos que deben ser destinados para desarrollar efectivamente la capacidad de aprendizaje en la organización, esto para construir un mayor aprendizaje al mismo tiempo que se retroalimenta con el fin de alcanzar progreso.
- Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo este estudio se descartaron algunos estudios porque no cumplían el formato, sin embargo cada uno de ellos lograron demostrar en la práctica una relación fuertemente positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizacional.

- (Alegre and Chiva, 2008; Baron and Kenny, 1986) sugieren que es importante, analizar si los resultados obtenidos en cuanto a los indicadores de no desempeño en el largo plazo pueden moderar de tal forma la organización a tal punto que se puede tener un impacto positivo en los indicadores financieros.
- Por otro lado, resulta importante analizar para futuros estudios si el tamaño de la organizaciones puede influenciar en resultado obtenido, es decir, dado que en las organizaciones de menor tamaño resulta más sencillo lograr obtener indicadores de desempeño, en lugar, de una organización del actor publico donde es tedioso calcular dichos indicadores para llevar a cabo el estudio de aquí la importancia del contexto.
- Como conclusión resulta importante argüir que los resultados encontrados en la investigación muestran una relación positiva fuerte entre la capacidad de aprendizaje y lo indicadores de desempeño, por lo que es vital lograr comprender dicho vinculo y proporcionar las practicas necesarias a los gerentes para que puedan evaluar e implementar de la mejor forma la capacidad de aprendizaje dentro de las organizaciones.

5 CONCLUSIÓN

La adecuada gestión del conocimiento en las organizaciones resulta ser una de las ventajas más competitivas que puede tener una organización, donde la capacidad de aprendizaje plasma las bases para que la organización pueda adaptarse al entorno en la que está inmersa, al mismo tiempo que logra analizar los posibles amenazas y oportunidades que el entorno puede brindar, las organizaciones pueden crear conocimiento o incluso obtenerlo de fuentes externas para mejorar ciertos procesos, por otro lado, también una vez logran adquirir el conocimiento es importante almacenarlo en los retenedores de conocimientos, de igual forma, es importante a tener en cuenta es la transferencia de conocimiento, ya que muchas veces resulta vital transferir cierto conocimiento de un grupo a otro dentro o fuera de la organización, para esto las directivas deben saber qué tipo de conocimiento buscan transmitir y una vez identificado seleccionar el canal más adecuado para la comunicación.

Una vez se transmite, la capacidad de absorción de los receptores de conocimiento es importante, ya que determina que tanto conocimiento puede asimilar de las fuentes de transmisión, durante estos proceso , el receptor debe transmitir las decodificaciones y el receptor logre codificarlas y entenderlas , muchas veces es esencial contextualizar la transferencia para que puede ser mejor asimilada , ya que hay casos donde equipos de trabajo interactúan con conocimientos bases diferentes y puede dificultar la capacidad de absorción. A pesar de todo, existen distintas prácticas que pueden ayudar a mejorar dicho proceso o incluso herramientas como las Tics, además fue posible observar durante el esbozo de literatura que existe una correlación positiva entre la capacidad de aprendizaje y el desempeño organizacional tanto financiero como no. Esto incentiva a que las empresas logren identificar como abordar la capacidad de aprendizaje en ellas y al mismo tiempo desarrollarla para obtener grandes beneficios.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sun y Anderson: *una exanimación de la relación entre la capacidad de absorción y el aprendizaje organizacional, y una propuesta de integración, 2008, internacional journal of management reviews*

Guadamarra y López: *la importancia de la capacidad de absorción en las pequeñas y medianas empresas, 2010, estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento.*

Fores y Camison: *La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos, julio 2008, universidad Jaime I. Castellón.*

Bernard L Simonin, "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances", *Journal of International Business Studies* (2004) 35, 407–427.

Peter j. Lane & Michael Lubatkin, "relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 461–477 .1998.

D Minbaeva, T Pedersen, I Bjořrkman, CF Fey, HJ Park, "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies* (2003) 34, 586–599.

Ayam Alavi, Dorothy E. Leidner, "knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *Mis Quarterly*. Volumen 25 . 2001