

**FACTORES DETERMINANTES EN LAS PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA**

**CAROLINA ECHEVERRI PÉREZ  
KALYNA SÁNCHEZ NIETO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE 28 DE 2014**



**FACTORES DETERMINANTES EN LAS PRÁCTICAS DE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL EN EL MARCO DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA**

**CAROLINA ECHEVERRI PÉREZ  
KALYNA SÁNCHEZ NIETO**

**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  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE 28 DE 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS.....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
4. MARCO DE REFERENCIA.....	8
4.1 MARCO TEÓRICO.....	8
4.1.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTER ORGANIZACIONAL.....	8
4.1.2 TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA ACTIVIDAD DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL.....	11
4.1.3 CONFIANZA INTERORGANIZACIONAL.....	12
4.1.4 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.....	13
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	14
a. Lectura 1.....	14
b. Lectura 2.....	19
c. Lectura 3.....	24
d. Lectura 4.....	27
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	32
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	32

## RESUMEN

Actualmente, las empresas enfrentan un entorno cambiante debido a las modificaciones tecnológicas y sobre todo a la continua gestión del conocimiento. Para adelantarse y adaptarse a esto, es necesario que las organizaciones presten mucha atención a las capacidades, habilidades y aprendizajes que se presentan dentro de una organización. Su gestión del conocimiento consiste en una estrategia clave en donde maneja el conocimiento adecuado a las personas apropiadas en el momentos justo, ayudando y manteniendo un buen uso de la información dentro de la empresa que generará una mejoría en la acción organizativa. Sin embargo, es importante que las compañías desempeñen un buen uso de este, cumpliendo unas etapas de desarrollo en donde se identifica, se gestiona y se difunde dentro de la organización permitiendo generar una ventaja competitiva frente a los demás. Mientras la compañía reconozca un debido proceso de la gestión del conocimiento, podrá lograr entonces la transferencia de aquel conocimiento dentro y fuera de la organización en donde le permitirá desarrollar un desempeño eficiente y resultados innovadores.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, ventaja competitiva, transferencia del conocimiento, innovación empresarial.

## ABSTRACT

Currently, enterprises face a changing environment due to technological and especially knowledge management continuous modifications. To anticipate and adapt to this, organizations need to pay close attention to the skills, abilities and learning that occur within an organization. His knowledge management is a key strategy in which handles the proper knowledge to appropriate at the right time, helping and keeping a good use of information within the firm will generate an improvement in organizational action people. However, it is important that companies play a good use of this, fulfilling a stage of development where it is identified, managed and disseminated within the organization generating a competitive advantage over others. While the company recognized due process of knowledge management, you can then achieve the transfer of that knowledge within and outside the organization where he will develop an efficient performance and innovative results.

**Keywords:** Knowledge management, organizational learning, competitive advantage, knowledge transfer, business innovation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy el ámbito laboral viene enfrentando cambios tecnológicos, sociales y de mercado que afectan directamente a múltiples organizaciones, es por esto que las empresas deben estar alertas y anticiparse a este tipo de cambios para lograr adaptarse a un nuevo ambiente. Por tal motivo, las organizaciones toman iniciativa y se ponen en marcha para conocer las consecuencias de lo que ocurre alrededor a tal punto que debe ser indispensable difundir y propagar el conocimiento dentro de la organización.

Dichos cambios constantes han tornado que el conocimiento se vuelva un activo invaluable y uno de los más importante dentro de las organizaciones, convirtiendo todos los procesos relacionados al conocimiento en prácticas casi obligatorias. Procesos de consultoría, aprendizaje organizacional, capacidad de aprendizaje, transferencia del conocimiento y confianza inter organizacional son temas claves para entender, analizar y aplicar en las compañías de hoy en día, con el fin de mejorar los resultados organizacionales y proyectarse hacia el futuro de una manera segura.

Todos los procesos dentro de una organización deben estar ligados a mejoras continuas y procesos de aprendizajes más efectivos, por tal razón resulta necesario documentarse acerca de las formas de aprendizaje organizacional actuales y las tendencias de aprendizaje que están tomando fuerza en el mercado.

## 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.

Este proyecto es de suma importancia ya que genera en las organizaciones una medida de aseguramiento de sostenibilidad a largo plazo debido al debido uso de prácticas de aprendizaje y gestión del conocimiento dentro y fuera de la empresa. La identificación de estos factores permite a las compañías el buen desarrollo de la información interna como eterna, su innovación empresarial, la coordinación entre los diferentes departamentos organizacionales y la creación de nuevas rutinas y mecanismos de aprendizaje.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Aportar al marco teórico y definir los factores en la transferencia de conocimiento, capacidad de absorción y aprendizaje organizacional en la relación universidad – empresa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar conceptos encaminados hacia la relación que existe entre Universidad-Empresa.
- Hacer énfasis en la gestión y transferencia de conocimiento como un concepto clave para el fortalecimiento de las organizaciones en un contexto de relación Universidad – Empresa.
- Identificar variables de medición para analizar la gestión de conocimiento dentro de una empresa como una estrategia clave para el buen funcionamiento organizacional.
- Explicar la importancia de las consultorías como una forma de transferencia de conocimiento que implica retroalimentación beneficiosa para la compañía.
- Identificar los distintos tipos de aprendizaje organizacional que sugieren la adquisición, intercambio y el buen uso del conocimiento.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### **Transferencia de conocimiento + inter organizacional**

*“El conocimiento es un activo intangible que se revaloriza, mientras más se usa, más eficaz es su aplicación, se dice que la información con el añadido de la inteligencia se transforma en conocimiento y que el conocimiento con el añadido de la imaginación se convierte en innovación”.* Kermaly (citado por Martínez; 2001 de estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad – sector productivo 2004)

Al hablar de transferencia de conocimiento inter organizacional se está refiriendo a una cooperación entre empresas, que tiene como fin promover el aprendizaje que funciona como una fuente de complementos en las competencias de las compañías.

Estas relaciones establecidas entre empresas, permite tener un conocimiento amplio acerca de los clientes, proveedores y competidores que se encuentran en el mercado. Lo anterior, da una visión clara de las capacidades que tiene la empresa y también de los cambios respectivos que se deben hacer para su mejoramiento.

El funcionamiento que se maneja a la hora de dar una transferencia de conocimiento es mediante una firma receptora que cumpla las condiciones propicias para dar una retroalimentación, es decir, debe estar estructuralmente estable y debe tener ciertas ventajas competitivas, económicas y educativas. A partir de su buen manejo y funcionamiento, se puede interactuar con otra firma que tenga conocimientos similares.

Dentro de esta transferencia se puede presentar diferentes tipos de comunicaciones con el cual es manejada en esta relación empresa-empresa. El primer de ellos es la transferencia de conocimiento explícito, en donde explica que es una información fácil de comunicar y que se usa un lenguaje compartido tipo científico- tecnológico. El segundo de ellos es la transferencia tácita, que viene siendo un poco más compleja y difícil de dar a conocer, de hecho el significado “tácito” es aquello que no se entiende, no se percibe y que es inferido. Es por esto, que es de gran importancia escoger la forma adecuada para comunicar la información y ser claros con lo que se quiere expresar.

Para obtener una comunicación efectiva entre las dos firmas, se han planteado diversas formas para transferir conocimiento. Por una parte, la retroalimentación no necesariamente debe darse por un contacto directo personal entre ambos miembros emisores de la compañía, sino que se opta por otros medios como por ejemplo los documentos o vía electrónica, que comúnmente se usa debido al progreso de la tecnología de hoy en día. Este método anteriormente dicho usualmente es llamado

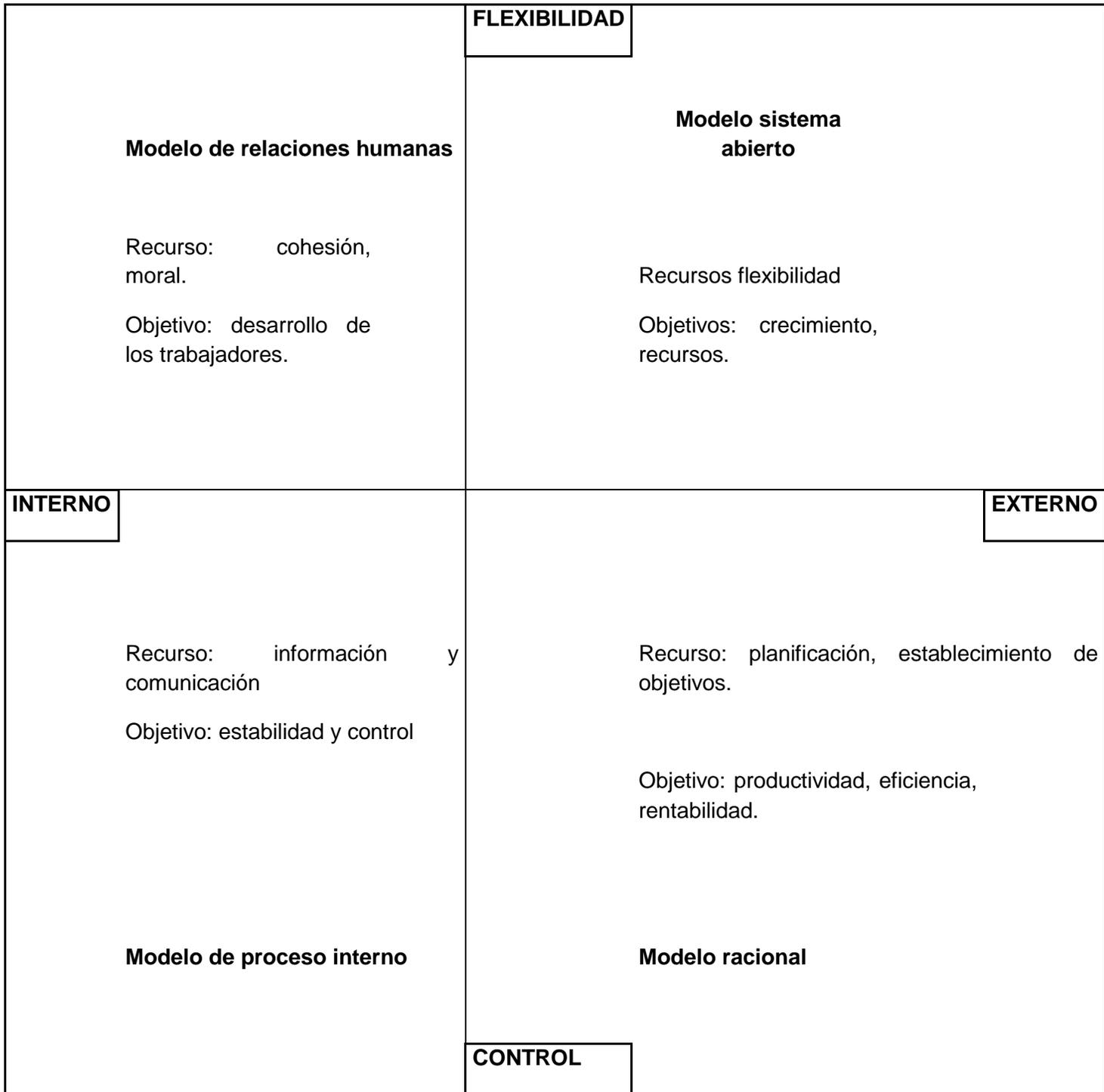
directivas explícitas. Mientras que, por otro lado, están las rutinas explícitas y tácitas en donde sí hay una interacción con los individuos de las empresas. Lo recomendable es usar todos estos métodos de manera conjunta ya que en un principio es necesario tener documentos que permiten el registro de toda la información en donde el procedimiento cumple con ser más ordenado y fácilmente almacenable, y la presencia personal siempre es un recurso que brinda mayor efectividad y confiabilidad.

A continuación, se mostrará la relación que existe entre los tipos de transferencia y los mecanismos usados para transmitir el conocimiento según el profesor Augusto Rodríguez basado en los aportes de Dyer y Nobeoka (2000), Dawson (2000), Inkpen y Dinur (1998):

Tipo de transferencia	Mecanismo	Actividades
conocimiento explícito	Baja frecuencia contacto personal	visitas a planta, cursos capacitación, conferencias
Conocimiento tácito	Interacción contacto personal frecuente	Cursos de entrenamiento, talleres, equipos de mejoramiento, asistencia técnica, transferencia de empleados.

A partir de estas relaciones establecidas, se puede decir que al tener un conocimiento tácito en donde es difícil la comunicación, es necesario contar con un mecanismo eficiente que permita la interacción directa con las personas, esto con el fin de abstenerse al ruido que se puede presentar en los canales mediante el proceso de comunicación. Mientras que, teniendo un conocimiento explícito, en donde la información se comparte de manera fácil, tiene una baja frecuencia de contacto personal sin decir que no la tiene totalmente. A pesar de ser un tipo de transferencia clara, se necesita también el apoyo de rutinas organizacionales ya sean explícitas o tácitas para mejorar su funcionamiento.

El impacto que genera estas transferencias de conocimiento inter organizacional en el desempeño de la empresa puede explicarse mediante el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) que plantea cuatro dimensiones que las organizaciones deben tener en cuenta para obtener equilibrio.



Tomado de: Estrategia y rendimiento de la Mipyme en el Distrito Federal: un estudio empírico, 2011

- Modelo de relaciones humanas: está centrado en la flexibilidad desde un punto de vista interno. Se tiene en cuenta a al cliente interno de la empresa y de su desarrollo dentro de ella. La manera en darle funcionamiento a este tipo de modelo es basándose en los criterios de satisfacción de los empleados en donde se les proporciona bienestar y estabilidad dentro de la organización.
- Modelo sistema abierto: este modelo muestra el rendimiento enfocándose en la flexibilidad pero viéndolo de un lado externo de la organización. se maneja principalmente la satisfacción de los clientes y como este reacciona frente a los cambios que se presenten en la empresa.
- Modelo de proceso interno: su rendimiento se enfoca en el control mirándolo en un punto de vista interno. Se basa principalmente en la organización de tareas que debe realizar el personal de la organización y estar en continua vigilancia de la calidad de los productos o bienes que se produzca.
- Modelo racional: su rendimiento va dirigido hacia el control de la empresa viéndolo de un punto de vista externo. Este modelo analiza principalmente la cuota del mercado, productividad de la empresa y la rentabilidad que se genere.

### **Transferencia de conocimiento en la actividad de consultoría empresarial**

*“Una consultoría representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (Schein).*

Con lo anterior, se puede decir en pocas palabras que la consultoría es un proceso a través del cual el cliente entiende el entorno organizacional y se hace una idea de lo que está sucediendo a su alrededor. Este modelo, permite que además el cliente se plantee una serie de problemas actuales de la compañía y de posibles soluciones curativas.

Este servicio puede ser usado en múltiples situaciones. Una de ellas es por ejemplo cuando las empresas entran en una crisis en donde no se cuenta con recursos ni tiempo y que se ven obligadas a cerrar su negocio. Por otro lado, existen organizaciones que lo hacen como manejo de control para seguir un funcionamiento y reconocer los aspectos importantes a mejorar.

Esta consultoría suele ser realizada por un servicio experto externo que tiene una visión amplia de lo que sucede afuera de la organización y en donde proporcionará ayuda al gerente de la empresa a hacer su propio diagnóstico para así iniciar un plan de acción beneficioso. Como afirma Shein, una parte importante de cualquier proceso de consultoría debe ser de ayudar al gerente de la organización a averiguar cuál es el problema, con esto refiere a decidir cuál es la mejor solución posible y reconocer las herramientas adicionales que se necesitan para resolverlo.

Para desarrollar bien este procedimiento, es necesario que la persona encargada de la empresa que quiere emprender una consultoría externa diagnostique correctamente las problemáticas por las cuales se ve enfrentado y la comunique de manera clara al consultor, para esto es importante ser sincero, conciso y sobretodo abierto a los cambios sugeridos por el experto. Adicional a lo anterior, se debe pensar en las consecuencias de permitir que el consultor obtenga la información que se requiere para hacer una transformación.

Durante el procedimiento, gerente y el consultor estarán en una etapa conocida como “diagnóstico conjunto”, lo que significa según Shein que el consultor desconoce la meta ya que viene con una visión en las cuales las empresas tendrán un progreso positivo a lo largo del plan. Además, los consultores tienen claro que las organizaciones no son perfectas y que todas tienen debilidades que sin embargo se pueden mejorar. Sin embargo, al hablar de este diagnóstico conjunto supone que el consultor no puede aprender mucho de la organización o no tiene mucho conocimiento de ella, esto puede poner en duda el plan de acción que se va a implementar.

### **Confianza inter organizacional**

“La habilidad para establecer relaciones inter organizacionales dinámicas, buscando lograr competitividad y mejorar el desempeño, se fundamenta en factores críticos de éxito. Uno de tales factores es la confianza” Uggirala, Gramopadhye, Melloy y Toler (2004) (citado por Zapata y Rojas, 2010 de una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional)

La confianza es un mecanismo que permite dar un mejoramiento de las actividades que realice la organización. Existen de hecho varios tipos de confianza que van surgiendo en una empresa y que son vitales para garantizar el éxito de la compañía.

En primer lugar, está la confianza persona-persona en donde según Curral y Judge (1995) un individuo cree en otro bajo unas condiciones que pueden ser de riesgo. Este caso podría verse en la vida cotidiana, por ejemplo en una pareja de una relación de largo tiempo, o también puede relacionarse dentro de una organización en donde se entabla

una relación laboral entre empleados y jefes con el fin de maximizar las utilidades y minimizar los riesgos e incertidumbres.

En segundo lugar, está la confianza persona- organización. Cuando una persona se convierte en trabajador es importante que la empresa de una impresión de seguridad y tranquilidad en donde se pueda crear un sentido de pertenencia que vaya en pro de la compañía. Ya establecida esta relación, se espera entonces confidencialidad, comportamiento cooperativo y honradez.

En tercer lugar, se puede presentar la confianza entre organizaciones, denominada confianza inter organizacional que se basa en la credibilidad de ambas empresas. Para que esta funcione correctamente, se debe ante todo cumplir con la confianza de las personas que fueron anteriormente explicadas. Según el modelo de Harris y Goode (2004) *“la confianza es un factor que genera lealtad desde los valores compartidos, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente”*. Esto explica además que este tipo de confianza relaciona un fuerte enlace comprador-vendedor debido a la buena contribución de la empresa en su servicio.

Para dar a entender este caso, se puede relacionar esta confianza inter organizacional con una situación en donde se requiera una consultoría a una empresa. Al realizar por ejemplo cuestionarios o entrevistas existe la posibilidad que se presenten distorsiones sistemáticas debido al clima organizacional que transmite desconfianza e inseguridad entre los mismos empleados. Estos trabajadores pueden poner en duda el trabajo del experto consultor por miedo a que sus respuestas los puedan perjudicar laboralmente. Por otro lado, podría pasar lo contrario, es vez de darse desconfianza se genera un exceso de confianza en donde los trabajadores buscan un espacio para desahogarse y el problema se verá más grande de lo normal. Otra situación, es cuando el cliente no está dispuesto a creer en el trabajo realizado por el consultor y haga caso omiso al diagnóstico preparado.

## **Capacidad de aprendizaje**

La capacidad de aprendizaje debe ser considerada una cualidad organizativa vital, puesto que por medio de esta se origina conocimiento, se comparte y se pone en práctica, permitiendo construir herramientas para enfrentar el ambiente globalizado, competitivo y dinámico de las organizaciones hoy en día.

Cada organización cuenta con una capacidad de aprendizaje diferente, por tal razón no es posible estandarizar el proceso de aprendizaje organizacional. Sin embargo se puede definir dicho proceso como la evaluación y conversión de las experiencias en conocimientos, capacidades y aptitudes de los colaboradores con el fin de buscar ventaja competitiva. Se habla de aprendizaje organizacional cuando se aprende a realizar una

tarea, sea proceso o actividad, de una manera más efectiva. Así pues, el aprendizaje organizacional es el incremento en la capacidad de la organización para realizar una acción efectiva.

## **4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA**

### **Lectura 1**

**Lectura:** “Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría”

**Autor:** Juan Carlos Olarte

**Línea temática:** Aprendizaje organizacional/Consultoría de la gestión

**Palabras claves:** Aprendizaje organizacional, consultoría, efectividad, formación, colectivo. Calidad, cultura organizacional, conocimiento, aprendizaje individual.

### **2. Abstract**

Este estudio de investigación tiene como objetivo principal demostrar la relación estrecha que surge de un proceso de consultoría y el aprendizaje organizacional. Hoy en día, las organizaciones utilizan este tipo de mecanismo para superar problemas y necesidades para el bien de la empresa. Este método supone no solamente un espacio de formación individual, sino también un marco encaminado hacia el aprendizaje que se puede obtener dentro de la organización. Por lo anterior, el estudio de consultoría viene siendo algo más “pedagógico” que beneficia no solo a una persona, sino a un grupo específico.

Durante la investigación, no se tuvo en cuenta las fases y procedimientos de gestión de calidad, sino que centra más en las influencias positivas que resultan de un proceso de consultoría para una organización.

### **3. Objetivo general**

- Desarrollar estrategias que mejoran el proceso de consultoría bajo una perspectiva de aprendizaje que genere impactos positivos y duraderos a las empresas.

## **Ideas principales:**

- **Consultoría y aprendizaje organizacional**

La consultoría no solo se basa simplemente en mejorar procesos y estructuras de un tema en específico, por contrario, este estudio trata de abarcar varios procesos de formación de las organizaciones con el fin de mostrar cambios notorios obteniendo un beneficio común. Según Shein, investigador del procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas, afirma que: “la consultoría rrepresenta un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente” (Shein, 1990); esto sugiere que dar cierto acompañamiento en donde tanto el consultor como la organización deben tener un nivel de compromiso alto para dar con la definición del problema.

Es importante tener en cuenta que los clientes que solicitan el servicio de consultoría, no pueden ser dependientes de la persona que realiza este servicio. Al darse un caso como estos, no permite un adecuado procedimiento y probablemente la investigación será un fracaso. También es primordial que cada etapa que se desarrolle, debe ser un espacio de aprendizaje, en donde se pueda diagnosticar un problema, se pueda poner en práctica la solución y finalmente se evalúen los resultados para ver mejorías.

- **Aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional viene siendo la transformación de las experiencias en conocimiento que están al alcance de todos los miembros que componen la organización. Según Espejo, Schuhmann y Bilello (1996), explican este concepto como “el incremento en la capacidad de la organización para realizar una acción efectiva. Esto supone que el aprendizaje es aprender a mejorar aquello que se está realizando en la empresa dentro de todos los departamentos que la componen.

- **El aprendizaje individual**

El aprendizaje está conformado tanto por el aprendizaje operacional y el conceptual. El operacional sugiere las etapas de observación e implementación en donde está sujeto al dominio de la acción. Mientras que, el aprendizaje conceptual sostiene una relación estrecha con la evaluación. Este último, se asocia más con la interpretación que le dan los miembros de la organización a los nuevos conocimientos que se implementan para efectuar el aprendizaje organizacional.

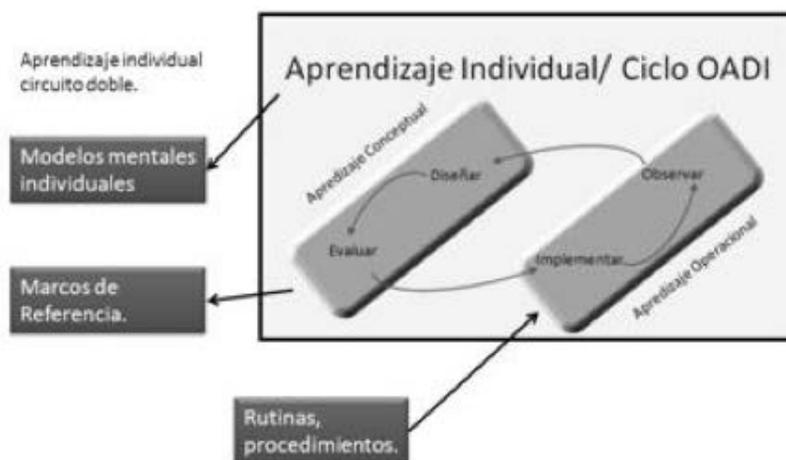
#### 4. Introducción

La investigación que se realizó nace desde el contexto de una empresa que ofrece servicios de ingeniería civil, en donde solicita obtener la certificación ISO 9001. Para este estudio, se buscó ayuda externa que le permita ver cuáles son sus fortalezas como debilidades en todos los departamentos de la organización. A partir de la anterior solicitud, se hizo el debido procedimiento de revisión con el cual se recogía información y se analizaba mediante modelos enfocados en el aprendizaje organizacional. Posterior a esto, se obtuvieron los resultados en donde se plantea propuestas de intervención para dar un mejoramiento y dar una próxima consultoría que aportará más al estudio planteado.

#### 5. Metodología empleada

Para dar una respuesta acertada y lograr con el objetivo principal de la organización se tuvieron en cuenta modelos que logran obtener el aprendizaje organizacional. El primero de ellos, es el modelo OADI – IMM (Individual Mental Model) (Kim 1993) en donde permite ver la respuesta que se puede generar para explicar el aprendizaje individual.

**Figura 1. Modelo de Aprendizaje Individual OADI-IMM**



Fuente: Kim, 1993

Para que funcione este modelo de aprendizaje, es indispensable contar con unos modelos mentales individuales compartidos entre los miembros de la empresa, donde permite desarrollar una acción organizacional que desencadena una respuesta. A partir de esta respuesta se busca que los clientes desarrollen nuevas acciones tanto individuales como organizacionales que darán paso a nuevos aprendizajes, funcionando como un ciclo que se va renovando continuamente.

Según este modelo OADI, el aprendizaje individual sugiere cuatro estados que permite reconocer a las organizaciones sus actitudes y nuevas experiencias. El primero de ellos es la observación (tal como se ve descrita en la figura 1) en donde se detectan y asimilan los comportamientos frente a una situación específica. El segundo factor es la evaluación de esas observaciones realizadas y es en ese proceso en donde se analizan los posibles resultados. El tercero de esos factores pertenecientes al proceso de aprendizaje individual es el diseño de un plan de nuevas acciones que permitan dar un cambio. Finalmente se trata de implementar aquellos diseños elaborados.

Durante la investigación, se esperaba que los mismos clientes durante la realización de sus prácticas laborales, cayeran en cuenta de sus acciones para reflexionar sobre ellas y saber qué es lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal. La idea es tener tanto disciplina como compromiso ya que este ejercicio fácilmente se puede olvidar y dejar a un lado, solo será efectivo si la persona es consciente de realizarlo continuamente.

Este aprendizaje individual consta de dos niveles. El primero de ellos es el nivel superficial, donde los valores son dominantes y no cuestionados. Mientras que, el aprendizaje conceptual es cuestionado y en base a las observaciones que se realicen, se dan ciertas modificaciones (Argyris y Schön, 1996).

A partir del modelo de aprendizaje individual, se considera que el aprendizaje organizacional surge a partir del aprendizaje de las personas, con base en su interacción y comunicación con la organización (J. C. Olarte 2012). Este modelo no solo sugiere guiarse por los aprendizajes individuales que fueron modificados por el bien de la organización, sino también aquellos aprendizajes grupales que fomentan a nuevas prácticas y rutinas de todos los clientes externos de la empresa. Esta interacción de la información de manera colectiva permite que, los individuos compartan observaciones y reflexiones acerca de las acciones.

Figura 4. Modelo de Aprendizaje Organizacional considerado para el estudio

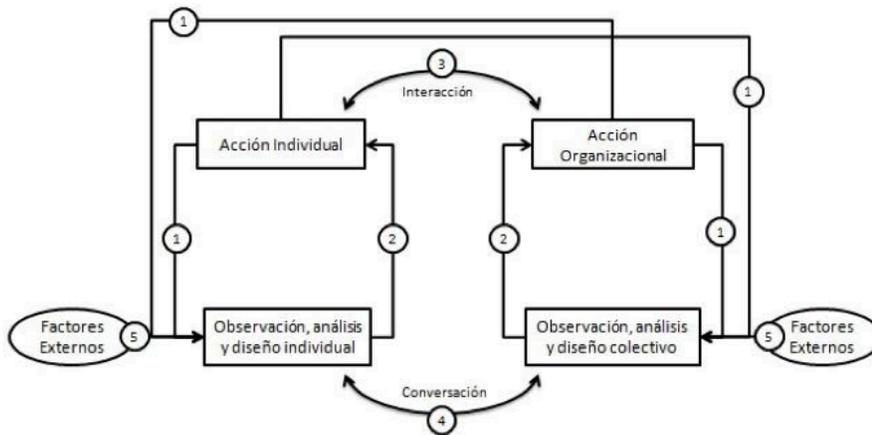


Figura 4

La figura 4, da un concepto más detallado acerca de la relación que existe entre la acción organizacional e individual. Este modelo explica que durante el proceso de observación, análisis y diseño individual, existe un tipo de retroalimentación tanto interna como externa que permite que el aprendizaje ya no sea solamente a nivel personal, sino también a nivel grupal.

Para el estudio solicitado por parte de la empresa que ofrece servicios de ingeniería civil, fueron implementados diferentes métodos (entrevistas y observaciones), fuentes (individual y grupal) y las teorías desarrolladas por varios autores sobre aprendizaje organizacional. El investigador que arrojó los resultados aseguró un permanente seguimiento que proporcione información valiosa para los diferentes procesos de la organización. Para terminar, los consultores externos dieron una evaluación detallada a los resultados arrojados y dieron retroalimentación según las diferentes categorías, interpretación de información y presentación de resultados.

## 6. Conclusiones

Los resultados obtenidos según las categorías de análisis y habilidades (dentro de la dimensión individual y organizacional) son:

1. La organización está preparada para implementar formatos con la dirección al consultor, sin embargo este levantamiento de indicadores de gestión resulta ser ahora una práctica habitual.

2. Existe una falta de autorreflexión por parte de los clientes internos de la empresa dado que en varios casos se trata de buscar responsables y no se centra en la solución del problema.
3. El proceso de consultoría realizado, evidenció las acciones de mejora por parte de las personas de la empresa. Sin embargo, las correcciones que se plantean no son duraderas y los errores pueden volver a ser cometidos.
4. La dimensión organizacional se está trabajando fuertemente. Los comentarios y las observaciones colectivas están generando un mejor resultado.
5. La debida interacción entre las personas está proporcionando conocimiento a todos los miembros de la organización. Esto permite que la información no se pierda.

## **Lectura 2**

**Lectura:** “A measure of absorptive capacity: Scale development and validation”.

**Autores:** Tessa C. Flatten, Andreas Engelen, Shaker A. Zahra. Malte Brettel.

**Línea temática:** Aprendizaje organizacional, el intercambio de conocimientos, la innovación, la creación de capacidad y desempeño de la empresa.

**Palabras claves:** La capacidad de absorción; Escala de desarrollo; Investigación basada en la Encuesta

### **2. Abstract:**

Esta investigación está enfocada en mostrar el avance de la capacidad de absorción centralizado en el efecto ACAP'S hacia el aprendizaje organizacional, intercambio de conocimientos, la innovación, la creación de capacidad y desempeño de la empresa. Varios autores reúnen conocimientos para explicar este tipo de interés académico explicando un constructo multidimensional que usa un Proxy para esta construcción. Para la investigación fueron implementadas una serie de pruebas previas y dos estudios basados en encuestas de grandes empresas alemanas que permiten ver de manera más detallada las contribuciones de la ACAP.

### 3. Objetivo General

Mostrar la influencia del ACAP (Capacidad de Absorción) sobre la innovación, rendimiento empresarial y conocimiento inter organizacional.

#### Ideas principales

- **El ACAP** es un método que facilita el conocimiento en las organizaciones y se refiere a una capacidad de las empresas a reconocer el valor de nuevo.
- Según Zahra y George (2002), para realizar el buen uso del **ACAP**, se requiere la conversión de las tres dimensiones que son identificar, asimilar, y explotar a otras cuatro dimensiones que son adquirir, asimilar, transformar y explotar. Estas dimensiones permiten explotar nuevos descubrimiento y conocimientos a las organizaciones.
- “Para capturar la capacidad de absorción de una organización deben ser utilizadas las métricas que capturan cada dimensión del proceso de una manera más adecuada” Lane et al. (2006).
- Para construir la veracidad del **ACAP** fue necesario contar con una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) en donde permitió demostrar los grandes resultados cuando se aplica esta capacidad de absorción.
- Existen dos tipos de capacidad de absorción **ACAP**. Uno de ellos es el potencial en donde se da la adquisición y asimilación de conocimiento a partir de fuentes externas. La otra capacidad de absorción es la realizada en donde se transforman y explotan los conocimientos.

#### 1. Introducción

El texto sugiere demostrar los avances de la capacidad de absorción en las organizaciones que fue descubierta desde el año 1989 por Cohen, W., & Levinthal. Muchos autores ponen en cuestión este descubrimiento que se compone de capacidades de transformación en donde prácticamente permite a las empresas desarrollar nuevos procesos y cambios durante todas sus etapas.

Para darle credibilidad a este avance, fue necesario contar con múltiples investigaciones de diferentes fuentes en donde se pudiera reconocer su valor. El uso de métodos cualitativos, cuantitativos, revistas, bases de datos y documentos de conferencias fueron necesarios para llegar a demostrar que este tipo de capacidad de absorción es realmente importante para la generación de nuevos conocimientos, estructuras de comunicación y sobretodo la distribución del conocimiento dentro de las mismas organizaciones.

## 2. Metodología

Uno de los propósitos principales de este informe, es la necesidad de explicar la importancia de la capacidad de absorción en una organización (ACAP). Para esta investigación fue importante el uso de recursos externos para retroalimentar la investigación y llegar a la conclusión final.

A continuación se dará a conocer el número de estudios realizados para llevar esta investigación a cabo

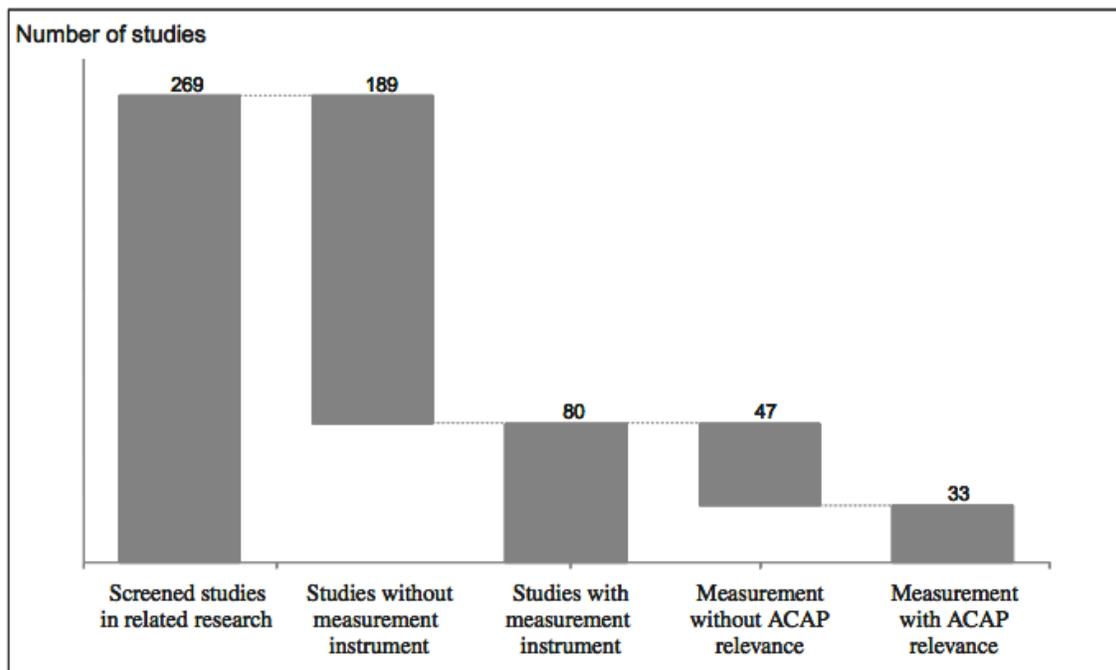


Figure 1 Studies screened to generate the initial item-pool.

Esta figura, nos demuestra aquellos estudios teóricos y cualitativos con o sin medición de algún instrumento. Esta información proporcionará veracidad a la hora de aplicar ACAP en cualquier tipo de empresa. Se tuvo mucha precaución a la hora de elegir los elementos a investigar, por ejemplo con las revistas, donde escogieron artículos enfocados en los estudios de gestión, la organización de la ciencia y estrategias que se

relacionan mucho con aquellas dimensiones del ACAP anteriormente mencionadas. Aquellas revistas eran comparadas con otras revistas como por ejemplo las finanzas para asegurar que estas clasificaciones también están dentro de las primeras posiciones de gestión general.

Además de haber estudiado todos los artículos que fueron publicados en estas revistas en función de su relevancia para el ACAP, se tuvieron en cuenta las bases de datos en donde se identificaban los estudios pertinentes no publicados en las revistas. Según Lane et al. (2006) se identificaron cuatro corrientes de investigación relacionadas con esta capacidad de absorción. Aquellas dimensiones son: aprendizaje organizacional, las alianzas estratégicas, gestión del conocimiento y la teoría de recursos. Basándose en estas cuatro dimensiones se realizaron búsquedas en las bases de datos electrónicas para incluir ideas que no fueron incluidas anteriormente.

La tabla 2 muestra un ejemplo de la comparación de las características derivadas de las definiciones más importantes de cada área de investigación con las características de cada dimensión del ACAP con el fin de asignar los flujos de investigación a una o más dimensiones de la capacidad de absorción.

**Table 2** Overlaps and similarities of ACAP's dimensions with related research streams.

Related research stream	Definition of related research stream	Domain of overlap and similarities to ACAP (on level of dimensions)
Collective mind	"Collective mind is conceptualized as a pattern of heedful interrelations of actions in a social system. Actors in the system construct their actions (contributions), understanding that the system consists of connected actions by themselves and others (representation), and interrelate their actions within the system (subordination)" (Weick & Roberts, 1993, p. 38)	<i>Assimilate:</i> – Communication of the knowledge and a kind of shared language and understanding
Environmental scanning	"Scanning (...) includes doing a broad sweep of the horizon to look for signs of change and opportunities (...). Scanning activities could range from gathering data deliberately such as by doing market research, to informal conversations with other executives, or reading the newspaper" (Auster & Choo, 1993, p. 44)	<i>Acquire:</i> – Identification of knowledge in various external sources by a broad range of activities (e.g., formal and informal means)
Exploration	"Firms strive to develop capabilities to excel at the creation or acquisition of new knowledge" (Bierly & Daly, 2007, p. 494)	<i>Acquire:</i> – Identification of new knowledge in various external sources <i>Transform:</i> – Creation of new knowledge
Idea generation	"A systematic search for new product ideas" (Kotler & Armstrong, 1991, p. 283)	<i>Transform:</i> – Open-mindedness to new ideas and insights

Tabla 2

En esta tabla, la dimensión de la asimilación está basada en la investigación sobre la mente colectiva, la inteligencia de difusión, la creación del conocimiento, la gestión, la adquisición, el intercambio y la transferencia de la gestión, la capacidad de aprendizaje y la

memoria. Mientras que también existe la dimensión de la transformación en donde se caracteriza por el desarrollo de los recursos existentes para la creación de nuevos conocimientos, la integración de conocimientos, generación de ideas, capacidad de innovación y aprendizaje organizacional.

Para evaluar el buen funcionamiento de los artículos que fueron escogidos para la investigación, se realizaron tres pruebas. Durante la primera prueba se cuestionaron a 10 ejecutivos que implementaran ideas de agregar o eliminar artículos que fueron anteriormente pre-seleccionados. La segunda prueba consistió en hacer encuestas a 11 expertos del mundo académico, estos conllevaron a eliminación de artículos. Por último se escogieron a cinco ejecutivos, a quienes se pidió que llenaran el cuestionario e identificaran cualquier problema que encontraran al completar las escalas. Todo esto provocó mejoras de menor importancia en los artículos e instrucciones.

En general, los resultados de los tres ensayos previos sugirieron que los elementos destinados a medir ACAP se desarrollaran mediante una prueba a gran escala.

Las encuestas fueron enviadas por correo a dos muestras de empresas alemanas. Se acordaron dos encuestas ya que la segunda muestra fue resultado de las respuestas de la primera. Para ambas muestras, los datos fueron extraídos de la Cámara de industria y comercio de Alemania, teniendo en cuenta que ambas empresas debían ser de diferente tamaño y edades en donde debían además centrarse en los sectores más importantes de la economía alemana que son: la química, la mecánica e industrias de ingeniería eléctrica.

El análisis de dicha investigación se realizó en dos etapas. Principalmente, la primera muestra eliminó elementos que no captan adecuadamente los componentes teóricos de la construcción del ACAP. Durante la segunda etapa se mostraron hallazgos obtenidos a partir de la primera muestra.

Finalmente la última etapa que daba cierre a la investigación del funcionamiento del ACAP era la discusión. Durante esta etapa se llegó a la conclusión que es difícil comparar los resultados que fueron obtenidos y establecer su relevancia teórica y de gestión, sin embargo facilita las comparaciones entre los estudios.

## **7. Conclusiones**

- La construcción de la capacidad de absorción ACAP se refiere a reconocer nuevos conocimientos externos en donde se deben asimilar y aplicar.
- Es importante reconocer las diversas dimensiones del ACAP que permite el intercambio de conocimientos, el aprendizaje organizacional y la creación de capacidad dentro de una empresa.

- El desarrollo y la presentación de una medida de cuatro de factores de ACAP garantiza resultados y facilita las comparaciones entre los estudios.
- El estudio proporciona a los administradores una herramienta útil en donde pueden ver sus fortalezas y debilidades en sus compañías en base a la capacidad de absorción.
- Las medidas propuestas hacen posible la comparación de la capacidad de absorción a las otras empresas proporcionando una base para determinar dónde se deben hacer inversiones adicionales para actualizar y mejorar el uso de ACAP.
- El uso del ACAP permite la creación de variados productos, sistemas y procesos que distinguen a las organizaciones de sus rivales.
- Para un buen funcionamiento del ACAP de debe tener en cuenta el sector en donde se está trabajando ya que de este modo la investigación debe ser diferente para obtener mejores resultados.

### **Lectura 3**

**Lectura:** “Un nuevo enfoque para consultorías organizacionales”

**Autor:** Daniel Pippolo, Carina Di Candia, Claudia Viera, Andrés Olivera, Silvia Agüero, Gabriela Silva.

**Línea temática:** Consultorías Organizacionales

#### **2. Abstract**

El grupo de gerencia de gestión empresarial de LATU, desarrollaron un nuevo modelo de consultoría grupal enfocado en organizaciones y empresas. Dicho modelo se basa en la experiencia y conocimiento de cada integrante perteneciente a la organización, así como en la transmisión de conocimiento y construcción del mismo, en la post reflexión y en el mejoramiento continuo.

### **3. Objetivo general**

- Desarrollar un modelo de consultoría grupal que permita un doble sentido a la espiral del conocimiento, es decir, que sea un mecanismo para transferir conocimiento en los diferentes niveles de la organización, permitiendo que este conocimiento se transforme y crezca con el aporte individual de cada integrante de la organización.

#### **Ideas principales:**

- **Modelo grupal**

Este modelo es una herramienta que permite desarrollar el aprendizaje en diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Lo anterior se debe a que las organizaciones al seguir el modelo grupal, deben enfocarse en efectuar los procesos de mejora en cada uno de sus integrantes por dentro y por fuera de la misma organización, para así poder potencializar el proceso de aprendizaje y transmisión del conocimiento. El aprendizaje no depende de cada individuo sino de la interacción entre varios individuos que conforman grupos y de igual forma organizaciones.

- **Conocimiento organizacional**

El conocimiento organizacional es la herramienta principal de una organización para conseguir el éxito, puesto que este permite el continuo mejoramiento, actualización e innovación de los procesos y del mismo conocimiento. La creación del conocimiento parte del conocimiento individual de cada integrante, sumado con los muchos otros conocimientos de todos en conjunto, junto con la transformación de cada uno de estos en base a la interacción y la experiencia vivida dentro de la organización.

Una vez lograda la transferencia de conocimiento desde un emisor hacia el grupo receptor se garantiza la transformación de dicho conocimiento a uno explícito, permitiendo mejoras en las actividades y mejores resultados dentro de la organización. El conocimiento organizacional se basa en el pensamiento conjunto, en donde la organización escucha y aprende a partir de las experiencias y conocimientos de sus integrantes y forma una red de conocimiento organizacional, creando así valor para la organización.

Las organizaciones son la gente que las componen, y esta a su vez esta compuesta por sus conocimientos y percepciones. Los conocimientos se transforman, se completan, migran y se actualizan. Si las organizaciones se basan en los conocimientos de sus colaboradores, podrán actualizarse de manera más efectiva y responder a las necesidades actuales de forma más asertiva.

#### 4. Introducción

El modelo grupal trata del transito de conocimiento de una dimensión ontológica a una dimensión epistemológica, en donde el conocimiento pasa de ser personal, grupal, individual e implícito a un conocimiento explícito y tácito. La metodología del modelo se basa en reunir a diferentes organizaciones, cada una con un grupo de colaboradores, y propiciar un espacio en donde cada una se sienta capaz y en confianza para transmitir conocimiento de su organización y de sus procesos que llevan a cabo. Cada organización debe estar dispuesta a escuchar las propuestas y recomendaciones que la consultoría les plantee para así lograr un intercambio de conocimiento entre todos.

#### 5. Metodología empleada

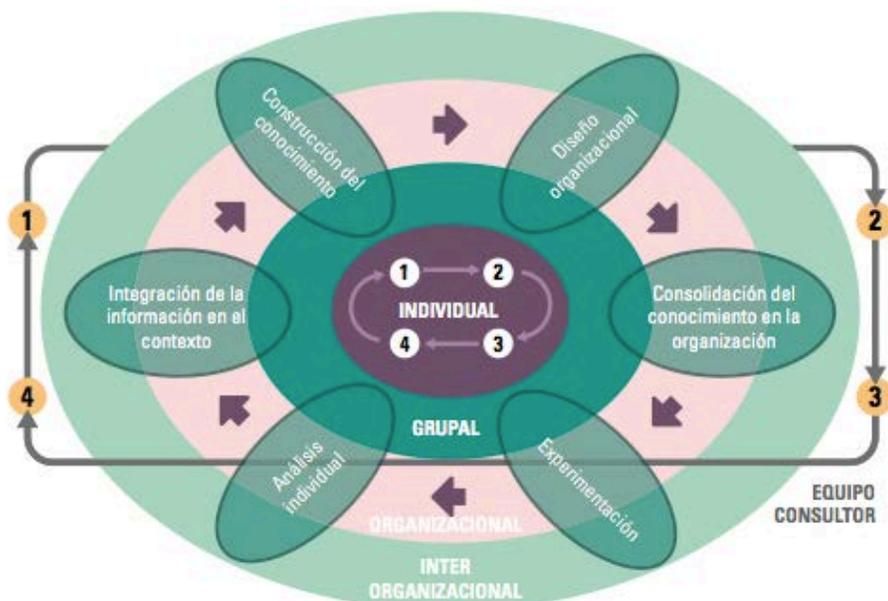


Figura 2. Fases del Modelo Grupal. Ciclo de aprendizaje y transferencia de conocimiento a través de vivencias.

El modelo empieza cuando el equipo consultor le da a los grupos de las organizaciones una base teórica. A partir de este momento, los grupos e individuos interpretan la información dada por el grupo consultor, construyendo así el conocimiento, el cual posteriormente se aplica en el marco organizacional. Dicho conocimiento se consolida una vez exista un intercambio entre las organizaciones participantes y permite una retroalimentación y a la misma vez una mejora para comparar lo que se debía hacer, lo que se hizo y el resultado.

## 6. Conclusiones

Los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo grupal son los siguientes:

- El modelo grupal es una herramienta que permite una mayor interacción entre las organizaciones, permitiendo así
- El modelo de consultoría grupal permite a las empresas crear lazos más profundos y duraderos entre ellas.
- Debido al trabajo en equipo, tanto las empresas como sus integrantes desarrollan y/o fortalecen herramientas como escucha activa, capacidad de comunicación, confianza, sinergia entre empleados y trabajo en equipo efectivo.
- El factor costo se disminuye puesto que no solo se brinda consultoría para una organización sino para varias.

## Lectura 4

**Lectura:** “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos”

**Autor:** Isabel María Prieto y Elena Revilla

**Línea temática:** Gestión del conocimiento / Capacidad de aprendizaje

**Palabras claves:** Organización, gestión del conocimiento, aprendizaje

### 2. Abstract:

Este trabajo trata la relación que existe entre la gestión del conocimiento, el estilo de aprendizaje y los resultados que conllevan los dos elementos nombrados a la organización. Cada organización maneja un estilo de gestión de conocimiento según el énfasis que tengan. Se identifican cuatro estilos de gestión del conocimiento: el pasivo, el activo, el técnico estructural y el orientado al comportamiento. Se puede concluir que el estilo activo requiere una gestión máxima tanto en los elementos estructurales como en el comportamiento humano.

### 3. Objetivo General

Identificar y diferenciar los estilos de gestión del conocimiento y analizar cuál de estos estilos conviene instaurar según la organización y sus características.

## Ideas principales

- **La capacidad de aprendizaje** debe ser considerada una cualidad organizativa vital, puesto que por medio de esta se origina conocimiento, se comparte y se pone en practica, permitiendo construir herramientas para enfrentar el ambiente globalizado, competitivo y dinamico de las organizaciones hoy en día.
- **La relación** entre conocimiento y proceso de aprendizaje es lo que permite identificar el éxito de la organización y el potencial de mantener sus conocimientos en constante evolución e innovación.
- **La gestión del conocimiento** modera la asociación entre el aprendizaje y los resultados, mediante la transformación del conocimiento en herramientas para generar ventajas competitivas y éxito a largo plazo (Zack, 1999; Vera y Crossa, 2000).

## 5. Introducción

El texto pretende mostrar y analizar la relación que existe entre la gestión del conocimiento, la capacidad de aprendizaje y los resultados que la organización consigue al crear una mezcla exitosa entre estas dos nociones. Para lo anterior se debe estudiar el caso en dos perspectivas diferentes: identificar las diferencias que existen entre cada una de los estilos de gestión del conocimiento que existen entre las organizaciones y analizar los resultados que conllevan cada uno de estos estilos en las organizaciones.

Debido al contexto globalizado en el cual se mueven las organizaciones hoy en día, el conocimiento intraorganizacional que se crea y desarrolla en cada empresa, se convierte en uno de los valores más importantes y atesorados del momento. Es a través del conocimiento que las organizaciones son capaces de estar en el momento preciso y responder a las necesidades que se enfrentan diariamente.

Por tal razón es de suma importancia que las organizaciones se centren en fomentar y desarrollar la capacidad de aprendizaje, puesto que por medio de esta se logra producir un conocimiento nuevo o mejorado a los ya existentes. En este punto nace la relación entre el conocimiento y los procesos de aprendizaje, puesto que estos desarrollan la capacidad de aprendizaje anteriormente nombrada y es clave para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Para lo anterior es necesario aclarar el marco teórico necesario para comprender la terminología y metodología implementada para así analizar las futuras líneas de investigación pertinentes a la gestión del conocimiento.

## 6. Metodología

Está claro que hoy por hoy las organizaciones no se pueden conformar con obtener conocimiento y trabajar diariamente con el, sino que deben buscar la manera más eficiente, correcta y acertiva de gestionar dicho conocimiento y convertirlo en valor para la organización. Para entender más a fondo lo que trata la gestión del conocimiento, sus implicaciones y sus resultados, es necesario analizarlo por partes, por lo que los autores han establecido cinco subtemas sobre la gestión del conocimiento.

El primero de los sub temas trata de la naturaleza doble que tiene la gestión del conocimiento: el enfoque técnico-estructural y el enfoque del comportamiento. Las diferencias entre los dos enfoques son claras: mientras que el enfoque técnico-estructural trata esencialmente de la gestión del aprendizaje y la manipulación de la información, mientras que el enfoque del comportamiento va más allá de la simple gestión y entra a tratar temas del comportamiento social y el aprendizaje individual.

El primer enfoque busca que el conocimiento se trate como un todo objetivo y universal, lo cual se debe representar y tratar tal como eso en la medida de la posible. Es por esto que las organizaciones guiadas por este enfoque ven la gestión del conocimiento como la administración eficiente de la información ya dada. Por otro lado, el enfoque del comportamiento toma el conocimiento por partes, como individual en cada ser humano, el cual esta ligado a los sentimientos y vivencias individuales, por lo cual se toma el conocimiento como la suma de partes subjetivas y dinámico. Por lo tanto, este enfoque busca analizar y potenciar la forma en que los individuos adquieren y administrar dicho conocimiento en pro a la acción. Sin embargo y a pesar de las contradicciones en ambos enfoques, es necesario buscar un equilibrio entre estos para poder hablar de una gestión del conocimiento completa.

El segundo de los sub temas es sobre el estilo de la gestión del conocimiento, los cuales son cuatro y se presentan a continuación:

- 1) Gestión pasiva (Baja orientación al comportamiento, alta técnico-estructural): este estilo de gestión lo adoptan organizaciones establecidas en entornos estables y que no tengan la necesidad de generar aprendizaje para afrontar cambios repentinos.
- 2) Gestión orientada al comportamiento (Alta en comportamiento y técnico-estructural): lo adoptan organizaciones ubicadas en ambientes muy turbulentos y cambiantes, las cuales necesitan iniciativas de desarrollo y mejoramiento del conocimiento.
- 3) Gestión técnico-estructurada (Baja en orientación al comportamiento y técnico estructural): Organizaciones que operan en entornos predecibles, que necesitan mucha información, manteniendo su capacidad de responder agilmente a las situaciones que se vayan dando.
- 4) Gestión activa (Alta en orientación al comportamiento y baja en técnico-estructural): organizaciones creativas abiertas al riesgo, ubicadas en entornos complejos y dinámicos, que se interesan en desarrollar el conocimiento en la organización.

Cada uno de los estilos difieren en sus procesos y objetivos, por eso las organizaciones deben analizar que la circunstancias en las que están ubicadas y su repertorio completo de situaciones a las que se han enfrentado para elegir que estilo les conviene más y cual va a ser más efectivo.

El tercer subtema trata de los impactos organizativos de la gestión del conocimiento. Aunque la gestión del conocimiento no garantiza directamente mejores resultados en la organización, si implica un mejoramiento en la relaciones con los clientes lo cual se traduce en resultados financieros favorables. Lo anterior se debe a que al implementar los conocimientos en los procesos de aprendizajes que se desarrollan en la organización, permite aumentar la satisfacción de las demandas del mercado y crear lazos de durabilidad y rentabilidad con los clientes mejorando así la relación ellos y a su vez los resultados economicos de la organización. En conclusión, el vínculo existente entre los estilos de gestión del conocimiento y los resultados organizativos es la capacidad de aprendizaje, la cual está dada por la interacción entre los conocimientos y los procesos de aprendizaje de cada organización.

## **7. Conclusiones**

- La gestión del conocimiento es una estrategia empresarial y sobretodo una ventaja competitiva en el entorno en donde garantiza un conocimiento adecuado a las personas apropiadas en el momento más oportuno.
- La gestión de conocimiento debe ir de la mano con un stock de conocimiento y un flujo de aprendizaje, para ir alimentando la organización con nuevos conceptos, procedimientos y formas de operar buscando la efectividad y la eficiencia en los resultados.
- En un entorno tan cambiante y competitivo resulta indispensable desarrollar el recurso más valioso para cualquier organización, el conocimiento. Mediante metodos de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional, se puede facilitar la obtencion de resultados organizativos más positivos y ambiciosos.

## 5. CONCLUSIÓN GENERALES

- El aprendizaje organizacional viene siendo la transformación de las experiencias en conocimiento que están al alcance de todos los miembros que componen la organización.
- La consultoría no solo se basa simplemente en mejorar procesos y estructuras de un tema en específico, por contrario, este estudio trata de abarcar varios procesos de formación de las organizaciones con el fin de mostrar cambios notorios obteniendo un beneficio común.
- consultoría suele ser realizada por un servicio experto externo que tiene una visión amplia de lo que sucede afuera de la organización y en donde proporcionará ayuda al gerente de la empresa a hacer su propio diagnóstico para así iniciar un plan de acción beneficioso.
- El funcionamiento que se maneja a la hora de dar una transferencia de conocimiento es mediante una firma receptora que cumpla las condiciones propicias para dar una retroalimentación, es decir, debe estar estructuralmente estable y debe tener ciertas ventajas competitivas, económicas y educativas.
- El ACAP es un método que facilita el conocimiento en las organizaciones y se refiere a una capacidad de las empresas a reconocer el valor de nuevo.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García Pérez de Lema, D., Ballina Ríos, F., & Martínez García, F. J. (2011). Estrategia y rendimiento de la Mipyme en el Distrito Federal: un estudio empírico. Mexico: XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- I, Zapata Jaramillo, C. M., & Rojas López, M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios gerenciales*, 193-208.
- Orejuela, A. R. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento inter organizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 37-50.
- Schein, E. (s.f.). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Addison - Wesley Iberoamericana.
- Juan Carlos Olarte. (2012), Universidad de los andes, jc.olarte136@hotmail.com.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, 37-50
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). *Organizational Learning*. Madrid: Adisson Wesley.
- Antonorsi, M. (2010). Consultoría Interna: asesorarse con los nuestros. *Debates IESA*, 15 (3), 48-52.
- Aramburu, N. (2001). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Deusto. San Sebastián. Recuperado el 20 de noviembre de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/aos90.pdf>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 128–152.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1994). Fortune favours the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227–251.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Lane, P., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ARGYRIS, C. Sobre el aprendizaje organizacional. México: Oxford University Press, 2001.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES.

Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones. San Sebastián: CIDEDEC, 2001. (Cuaderno de Trabajo, 34).

- DIXON, N. M. El conocimiento común: Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben. México: Oxford University Press, 2001.
- HAMEL, G. The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (Uruguay).
- UNIT-ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. Montevideo: UNIT, 2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. La organización creadora del conocimiento. México: Oxford University Press, 1999.
- SENGE, P. La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica, 2009.
- KIM, D. H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, 34, pp. 37-45.
- NONAKA, L.; KONNO, N. (1998): "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, 40, pp. 40-54.