

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

SARYTH BETANCOURT CARDOZA

SARITA GARCÍA RENDÓN

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS CONTADURIA PÚBLICA Y
FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 29 DE 2012**

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

SARYTH BETANCOURT CARDOZA

SARITA GARCÍA RENDÓN

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS CONTADURIA PÚBLICA Y

FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE 29 DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
MARCO DE REFERENCIA	9
4.1 MARCO TEÓRICO.....	9
4.1.1 LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN.....	9
4.1.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	20
METODOLOGIA	45
5.1 TEMA DE INVESTIGACION.....	45
5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	45
5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47

RESUMEN

El trabajo se realizó con el fin abordar y conocer acerca del impacto que tiene el tema de la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional para el desarrollo de la actividad económica y operacional de las empresas; para resolver la tesis se buscaron artículos y publicaciones de temas que tuvieran relación y estuvieran enfocadas a la innovación de procesos y el desarrollo que estos tienen con respecto a la relación universidad empresa, en los cuales se encontró estudios referentes sobre la toma de decisiones y el aprendizaje en las organizaciones, algunos de estos fueron seleccionados para ser parte de la base de estudio de este trabajo en general y de su marco teórico.

El proyecto tienen como fin, otorgar claridad acerca de cómo las organizaciones se ven en la obligación de buscar en el mercado, nuevos procesos y procedimientos innovadores con el propósito de competir en mercados cada vez mas cambiantes y con más poder. Al mismo tiempo se aborda el tema del impacto benéfico que tiene la relación universidad empresa y el proceso de retroalimentación que se maneja en dicha relación.

Palabras Clave: Innovación, Estratégicas, Aprendizaje organizacional, gestión, productividad, calidad, competitividad, eficacia organizacional, relación universidad-empresa, transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

This work was realized by the end to approach and to know it brings over of the impact that has the topic of the capture of decisions and the learning organizational for the development of the economic and operational activity of the companies; to solve the thesis there were looked articles and publications of topics that had relation and were focused on the innovation of processes and the development that these have with regard to the relation university company, in which one found relating studies on the capture of decisions and the learning in the organizations, some of these were selected to be a part of the base of study of this work in general and of his theoretical frame.

The project has as end, grant clarity brings over of how the organizations are seen in the obligation to search on the market, new processes and innovative procedures with the intention of competing on markets increasingly changeable and with more power. At the same time there is approached the topic of the charitable impact that has the relation university company and the process of feedback that one handles in the above mentioned relation.

Key words: Learning organizational, management of the knowledge, managerial innovation, productivity, quality, competitiveness, efficiency organizational, relation university - company, transfer of knowledge, managerial confidence.

INTRODUCCIÓN

Ante la creciente globalización de la economía, en un entorno tan dinámico y competitivo en donde las innovaciones tecnológicas se suceden de forma vertiginosa, las organizaciones conscientes de la limitación de sus recursos, acceden a los acuerdos de cooperación con otras instituciones para poder ofrecer los niveles más altos de valor a sus clientes. Las alianzas estratégicas pueden crearse para un gran número de propósitos estratégicos y son vehículos estructurales que pueden llevar a una variedad de misiones estratégicas (Marchante, Pérez & Sierdera, 2000).

En el marco de la relación universidad – empresa, se ha presentado una ola generalizada de intentos vincucionistas que corresponden a los avances en teoría de la innovación. Para que estas relaciones adquieran un carácter institucional, es decir, sean algo más que la suma de las iniciativas aisladas de profesores comprometidos, deben disponer de una serie de elementos que formalicen la relación con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia (Fernández de Lucio, et al, 2000).

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” y tiene como objetivo general implementar la importancia en las organizaciones de fundamentar la relación universidad empresa como apoyo principal en el desarrollo de procesos y productos basados en la aplicación de la innovación empresarial, para ser usados como herramienta competitiva dentro de la industria como tal.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” 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.

El entorno dinámico, competitivo y tecnológico actual exige a las organizaciones conscientes de la limitación de sus recursos, acceder a los acuerdos de colaboración con otras instituciones para lograr ofrecer los niveles más altos de valor a sus clientes.

En el marco de la relación universidad - empresa, esta relación presenta como ventaja, el ser un medio para la transmisión de conocimientos interorganizacionales (Chi, 1994) en donde se busca el aprendizaje organizacional, entendido como la adquisición gestión e Internalización definitiva de los conocimientos y know.how (Hamel, Doz y Prahalad, 1989)

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Aprendizaje organizacional, la relación Universidad – Empresa, confiabilidad empresarial, innovación empresarial y la gestión del conocimiento; de los cuales, en este trabajo de grado se esperan desarrollar.

OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los conceptos teóricos que acompañan la construcción del aprendizaje organizacional e innovación en la relación Universidad – Empresa y los beneficios de la relación para ambos actores.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los acuerdos de cooperación como generadores de ventaja competitiva para las empresas
2. Aportar a la construcción de un marco teórico para los constructos de la relación Universidad – Empresa, el Aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.
3. Analizar el factor confianza al establecer estas relaciones interorganizativas.

MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

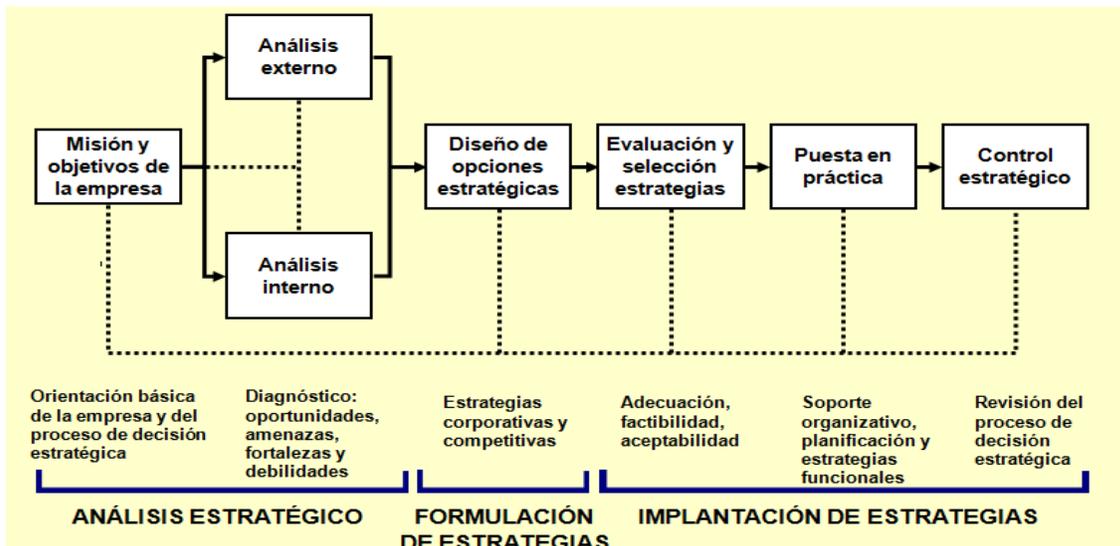
4.1.1 LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Teoría de Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades, surge dentro del amplio, completo y diverso campo de la administración estratégica, de la que se desprende la gestión del conocimiento de la mano de la escuela de procesos. De donde se supone que el conocimiento es tanto un **Recurso** como una **capacidad**, en el plano estratégico de la organización.

En la figura 1, se observa el proceso clásico de la Administración estratégica (Grant, 1995). En el primer bloque Análisis Estratégico, podemos encontrar: Misión y objetivos de la empresa, Análisis externo y Análisis Interno. Al analizar los recursos y las capacidades de una organización, se busca identificar estos y las habilidades que posee la empresa o puede acceder (Navas y Guerras, 1998), esta parte va enmarcada en el denominado Análisis Interno de la Organización.

FIGURA 1: El Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Navas y Guerra (1998).

Postulados de la Teoría de recursos y capacidades (Diaz)

Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, cuando se habla de los recursos y las capacidades que poseen en un periodo de tiempo determinado, además por las distintas características que estas poseen, a su vez estos recursos y capacidades no se encuentran disponibles para todas las empresas que comparten las mismas condiciones y/o características (Movilidad imperfecta). Por tal motivo se puede apreciar las diferencias entre sus rentabilidades (Carrión & Ortiz, 2000).

Se puede decir que analizando los recursos y las capacidades, se pueden definir e identificar las diferentes fortalezas y debilidades de una organización, para poder explotar las oportunidades y neutralizar las diferentes amenazas que surgen en la industria. Es decir que a través de los recursos y las capacidades la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia.

- **Ventaja competitiva**

Cuando hablamos de competitividad, es claro que la organización debe de tener la capacidad para aprovechar e identificar las ventajas económicas de un mercado global de forma permanente y sostenible. Para lograrlo esta debe de contar con acciones y políticas apropiadas.

Se debe de tener en cuenta que dentro de ese sistema comercial donde se da el intercambio entre empresa y mercado, existen una serie de factores que esta no puede controlar, al cual se le llama “entorno”. Para que la empresa pueda comprender, aprovechar y anticiparse a este entorno debe de hacer uso de la estrategia, y así hacer frente a los cambios que naturalmente este implica, innovando y creando valor para sus clientes y agentes sociales (Martín López, 2003).

En los últimos tiempos determinados factores han afectado la naturaleza de la competencia. Entre estos factores se pueden mencionar la liberación de ciertos sectores económicos, el paso de sectores centralizados a descentralizados y dominados por empresas especializadas, cuyos excesos de capacidad se solucionan acudiendo a fusiones, alianzas o adquisiciones que permiten la inclusión a mercados cerrados, la necesidad de ser “ecológico”, manejo de desechos, orientación al cliente y calidad, todo esto en el marco de la competencia global (Prahalad y Hamel, 1998).

Todo este nuevo esquema debe de tener en cuenta los factores del entorno que son determinantes para poder crear valor a la compañía para así poder diferenciarla gracias a una ventaja competitiva sostenible, surgida de un **conocimiento** propio dado por todos los que forman parte de la organización (personas, grupos y redes), sin olvidar que este se adquiere cuando el ser humano aprende. Estos factores determinantes son: los cambios del entorno en sí, la visión y el propósito organizacionales, las necesidades y expectativas de los diferentes agentes que interactúan con la empresa (clientes,

proveedores, empleados, propietarios, competencia, gobierno y sociedad en general), con estos puede operar en un entorno complejo e incierto (Raich, 2000).

Se debe tener en cuenta que la competitividad de la organización no solo depende de factores externos/entorno, sino que depende de los **Recursos y capacidades** que esta posee para hacer frente a estos, en especial cuando al **conocimiento** se refiere porque es un recurso que requiere de diferentes saberes para desarrollar las actividades, tales como: mercado, clientes tecnología, legislación, competencia, producción, entre muchos más. El **conocimiento** es un recurso intangible, individual, humano, organizativo, algunas veces escaso, defendible legalmente, no se deprecia, con una dificultad al momento de su réplica dado que su naturaleza es tácita y compleja (Ortiz de Urbina, 2000).

Es preciso recordar, que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento por lo que no tiene límites definidos en su capacidad de utilización (Navas y Guerras, 1998).

Cuando dentro de la organización se combinan conocimientos de diferentes personas se crean capacidades distintivas y genera sinergias y entre más conocimiento se usa más valor se genera. Por tal motivo en la empresa debe haber un ambiente continuo de aprendizaje que fomente esa combinación y que proporcione aplicaciones productivas de ese conocimiento surgido y que genere espacios, recursos y una cultura favorable para absorber, utilizar y socializar dicho conocimiento.

Si los recursos usados son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, la ventaja competitiva es posible. Si a través del tiempo se convierten estas características, la ventaja competitiva será sostenible (Barney, 1991), así los recursos humanos y el conocimiento, han de ser gestionados adecuadamente o de manera precisa, por tanto las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación integradora de conocimiento, estrategia, personas y competitividad de la organización.

- **Corrientes**

Existen varias corrientes de pensamiento que desarrollan y estudian el tema, he aquí cuatro de las principales:

- *Corriente de "capital Intelectual"*

Tiene un fuerte componente económico. El capital intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que está más relacionado con el valor que otros (Jiménez, 1999).

- *Corriente Learning organizations*

Las organizaciones que aprenden. Las empresas de hoy en día no pueden sobrevivir sin aprender continuamente; para lo que hace falta una cultura de aprendizaje permanente.

- *Sistemas de información y Tecnologías*

Los nuevos sistemas ya no solo procesan información si no que gestionan “conocimiento”. El enfoque del Knowledge Management es la base que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo del conocimiento a lo largo de toda la organización. Son sistemas que facilitan la comunicación rompiendo barreras especiales, temporales y organizativas, que cambian la propia concepción de la empresa y de su cultura.

- *Gestión por Competencias*

Procede del ámbito de los Recursos Humanos, y busca la gestión de las personas a través de sus competencias, es decir teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Estas cuatro concepciones unidas a algunas otras, cuyo desarrollo es independiente, pueden aproximar y configurar todo un bloque, unido, puede tener una tremenda fuerza, ya que supone una nueva concepción de la empresa (Juan Carrión, 2000).

1) Los acuerdos de cooperación como alternativa estratégica de las pymes

Las pymes ven dificultad para incursionar en algunos mercados como los proyectos del sector público debido a su limitada infraestructura y capacidad. Como consecuencia de esto, pierden ventaja competitiva al no poder realizar sus propios desarrollos tecnológicos ya que tanto el conocimiento técnico como la tecnología se hacen indispensables en este proceso.

Teniendo en cuenta que estos factores son esenciales en el desarrollo del mercado, la supervivencia y crecimiento de las empresas, algunas pymes no tienen estrategias explícitas y su comportamiento tiende a ser reactivo y aquí es donde se hace necesaria la formación de vínculos de cooperación como una alternativa estratégica.

Las relaciones de cooperación y los esfuerzos conjuntos de las empresas hacen posible que las empresas incrementen su capacidad de manera que puedan servir a un mayor número de clientes y desarrollar proyectos de mayor envergadura. Esto se refleja directamente en los recursos financieros de la empresa como consecuencia de la capacidad para invertir en activos productivos que fortalezcan su propia capacidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios.

Desde el punto de vista estratégico, los acuerdos de cooperación surgen por la necesidad de la empresa de obtener recursos y capacidades que no posee y que son requeridos para su supervivencia. Esta transferencia se efectúa mediante el aprendizaje y la

convivencia interempresarial. Estos vínculos de cooperación permiten tener acceso a una fuente de capital más barata, porque no se manejan los costos financieros que las entidades del sector aplican a los préstamos para las pymes.

Los acuerdos de cooperación contribuyen al posicionamiento de las pymes, porque al obtener los recursos necesarios para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios le permite al cliente escoger entre una gama más amplia, el que más se acomode a sus deseos y necesidades.

La ventaja competitiva generada a través de los acuerdos de cooperación muestra resultados a mediano y largo plazo mediante los procesos de innovación desarrollados con los recursos aportados por cada uno de los miembros de la relación desde sus áreas de especialización.

a. Vínculos de cooperación empresarial como estrategia de internacionalización

El deseo y la necesidad de algunas empresas por ingresar a mercados internacionales hacen propicias las alianzas locales como las denomina García (2004), que permitan superar barreras o desventajas como empresa extranjera y desconocedora del mercado objetivo.

No existe un estándar aplicable a la creación de los acuerdos de cooperación. La permanencia de sus miembros varía de acuerdo la forma como supere las fases del proceso y lo que se observe en el periodo de adaptación con respecto al nivel técnico y el compromiso de cada una de las partes y la reducción de la incertidumbre para establecer un compromiso.

b. Ventajas obtenidas de los vínculos de cooperación

Aunque los acuerdos de cooperación son una herramienta para la internacionalización de las pymes, esta última no es una consecuencia directa del proceso, sin embargo, contribuye a mejorar la competitividad que les permitirá más adelante acceder a mercados extranjeros.

Las relaciones de cooperación empresarial se diferencian de muchos otros tipos de relación en la creación de valor y compartir los beneficios. El vínculo no se limita a lograr el objetivo común, sino que se mantiene y se cultiva para realizar actividades conjuntas futuras, cuando se presente la oportunidad.

Estas relaciones permiten crear los mecanismos para concretar el objetivo propuesto, razón por la cual se pueden contar en el grupo de intangibles valiosos considerada en la Teoría de los Recursos, mencionada anteriormente en este trabajo.

Los objetivos trazados en los acuerdos de cooperación y la ejecución de tareas para lograrlos, se deben hacer cuidadosamente, de manera que se puedan reducir los conflictos de intereses y que los acuerdos se den de la manera esperada y así obtener los resultados deseados.

2) *Conocimiento*

Se puede destacar que el origen del conocimiento se da desde la transformación de la información, esta viene a su vez de los datos. Esta triple relación (Dato-Información-Conocimiento), no muestra que estos son conceptos diferentes pero que se retroalimentan y que es necesario establecer qué tipo de relación hay entre ellos. Los **datos**, se convierten en **Información** a través del proceso de transformación de los mismos (Bueno, Jericó y Salmador, 2000; Bueno, Aragón y García, 2001), y la **información** se transforma en **conocimiento** a través del proceso de aprendizaje (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Alavi y Leidner, 1999; Davenport et al., 1998; Davenport y Prusak, 1998). El interés por el aprendizaje es justificado por el hecho de que el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico e intangible y en una capacidad organizativa (Teece et al., 1997), que apoya la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas (Chaston et al., 2001).

El conocimiento dentro de las organizaciones viene dado de un proceso doble: La espiral de conversión del conocimiento y el aprendizaje:

a. *La espiral de conversión del conocimiento*

Este proceso que genera conocimiento en las organizaciones integra complejas interacciones existentes entre la dimensión epistemológica (conocimiento tácito y explícito) y la ontológica (individuo, grupo, organización, interorganizativo) y el proceso de conversión del conocimiento que transforma el conocimiento tácito individual en explícito social.

b. *Dimensión epistemológica*

Esta es la dimensión más utilizada y fue desarrollada posteriormente por Nelson y Winter (1982), en su teoría evolutiva de la empresa y por otros autores como Kogut y Zander (1992), entre otros autores. Esta diferenciación entre tácito y explícito no se debe de ver como dos tipos de conocimiento si no como dos estados de el mismo (Guia, 1999).

El *conocimiento tácito*, se puede definir como “un conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, etc que son difíciles de llevar a una forma semántica, auditiva o visual” (Bysiere, 1999), por esta razón su complejidad al momento de ser formalizado, comunicado y compartido como también copiado. Se base en la acción individual en experiencia, igual que en ideales, valores o emociones típicas del individuo (Nonaka,

1991, Nonaka y Takeuchi, 1995, Nonaka y Konno, 1998), no se transfiere, comercializa como entidad separada (Osterloh y Frey, 2000).

El conocimiento tiene elementos técnicos donde se encuentran las capacidades, habilidades o destrezas que se generan en los modelos de trabajos hechos por el ser humano (Byosiere y Nonaka, 1996) se pueden enseñar pero poseen dificultad al momento de articularlos. Se pueden hablar también de elementos cognitivos donde se encuentran los modelos mentales, creencias y percepciones (Byosiere y Nonaka, 1996).

El conocimiento Explicito, surge del proceso de aprendizaje o da la espiral de conversión del conocimiento, expresado en un lenguaje formal y sistemático, escrito, auditivo o visual se puede compartir en forma de datos, formulas especificaciones y manuales (Bysiere, 1999), donde los individuos pueden colaborar y participar en contraposición al conocimiento tácito (Grant, 1996a y b; Osterloh y Frey, 2000) y está abierto a la participación y colaboración porque se encuentra en soportes de fácil acceso excepto si está protegido por patentes (Osterloh y Frey, 2000).

Este conocimiento se origina de dos formas espontánea y planificada. Este es menos importante en las organizaciones que el conocimiento tácito debido a que se puede transmitir más fácilmente en el exterior y se puede trasmitir con cierta facilidad, claro que sin dejar atrás el hecho de que es imprescindible para la compañía en su gestión empresarial. Uno de sus inconvenientes es que no sostiene la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva (Bueno, 2000c), como lo hace el conocimiento tácito.

c. Dimensión Ontológica

En esta dimensión el conocimiento se clasifica en dos Individual (existente en las mentes de las personas y en sus habilidades corporales) y social (se suele dar en escala de grupo, de organización y de interorganización, con reglas, procedimientos, rutinas y normas (Spender, 1996). El conocimiento individual puede ser el sustento para el colectivo (Von Krogh et al., 1994). El conocimiento colectivo es compartido por los miembros de la organización y no depende de un solo individuo.

En los trabajos más conocidos podemos encontrar cuatro agentes del conocimiento: individuos, grupos, la organización y el dominio interorganizativo, siendo este último el que permite el aprendizaje relacional ya que permite interrelación con proveedores, clientes, competidores, asociaciones y demás organizaciones que permite ampliar la visión de la organización como su información y su forma de aprender. Cada uno de los cuatro niveles posee conocimiento tácito y explícito.

d. Conversión del conocimiento

El conocimiento se produce cuando se transforma el conocimiento tácito de un individuo en explícito a nivel grupal (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995) y donde cada miembro del grupo lo interioriza y se convierte de nuevo en tácito. Este proceso genera cuatro fases: socialización, externalización, combinación e internalización.

e. Socialización

En este proceso se comparten las experiencias y los pensamientos, se comunican entre ambos emisor y receptor. Se realizan dos actividades (Nonaka y Konno, 1998): captación de conocimiento con interrelación de agentes externos e internos; y la diseminación del conocimiento pasando en conocimiento personal a otro individuo.

f. Externalización

En esta etapa el conocimiento tácito se transforma por fin a explícito que son comprensibles para los individuos o para la misma organización, se trasladan y se articulan en soportes entendibles (Nonaka Y Konno, 1998). “El diálogo y las técnicas deductivas e inductivas, tales como metáforas, analogías, o construcción de arquetipos e historias compartidas (Nonaka, 1991; Cleary y Packard, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Van de Ven y Poole, 1995; Palmer y Dunford, 1996), facilitan la expresión de las ideas o imágenes en palabras, conceptos, lenguaje figurativo y visual, y son los instrumentos básicos que dan soporte a la externalización”.

g. Combinación

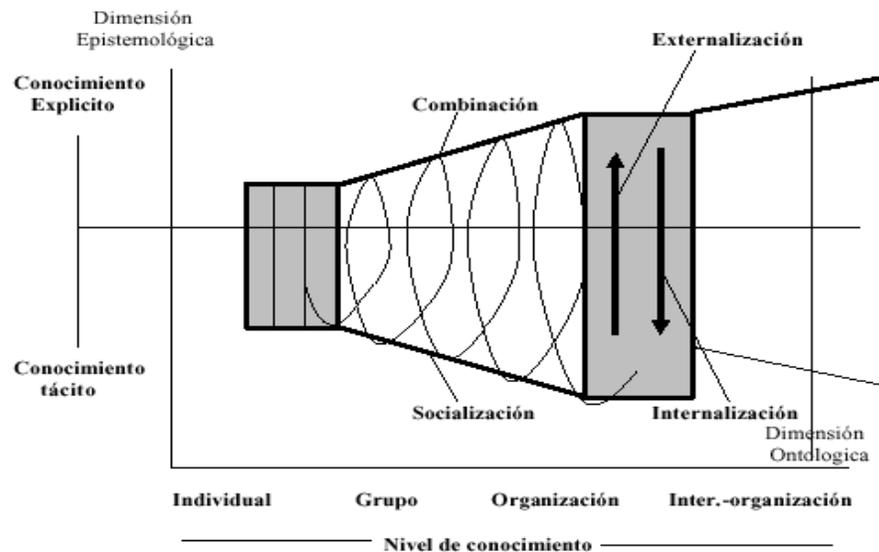
En este proceso los conceptos ya explícitos son tomados y trasladados a una base de conocimiento a través de capitulación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, empleando procesos normales para la organización como presentaciones, reuniones, correos electrónicos; procesado en documentos, planos, informes y datos de mercado.

h. Internalización

En esta etapa el conocimiento tácito del individuo se amplía a través del conocimiento explícito de la organización al convertirse en conocimiento propio de cada persona. Para que este proceso sea eficaz se requiere la actualización de conceptos y métodos explícitos y de incluir ese conocimiento explícito en tácito (Nonaka y Konno, 1998). Para que el individuo interiorice el conocimiento explícito es necesario que este pase por la experiencia de realizar la actividad como tal, o también a través de la participación, de las simulaciones o juegos de rol. Así se inicia de nuevo el ciclo de pasar el conocimiento explícito en tácito (Nonaka, 1991).

i. Espiral de conversión del conocimiento

El individuo a través de sus propias experiencias crea conocimiento tácito y lo conceptualiza convirtiéndolo en explícito individual. Luego lo socializa a través de los agentes de la organización y lo convierte en explícito social para volverlo en tácito individual. La espiral del conocimiento no es lineal y secuencial al contrario es exponencial y dinámico que parte de un elemento humano. Figura.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Este proceso es basado en dialogo y deliberación colectiva y en reflexión individual y el lenguaje juega un papel fundamental (Bueno y Salmador, 2000), al ser el medio que el individuo utiliza para transmitir experiencias y transmitir conocimiento tácito. El conocimiento es un proceso en espiral que asciende que comienza a nivel individual y asciende al nivel organizativo sobrepasando al interorganizativo. “Este modelo ha sido propuesto por Nonaka (1991, 1994), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund(1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), siendo éstos últimos los que culminaron su desarrollo, consolidándose por tanto como uno de los mecanismos de creación del conocimiento, junto al aprendizaje”.

j. Aprendizaje y la espiral del conocimiento

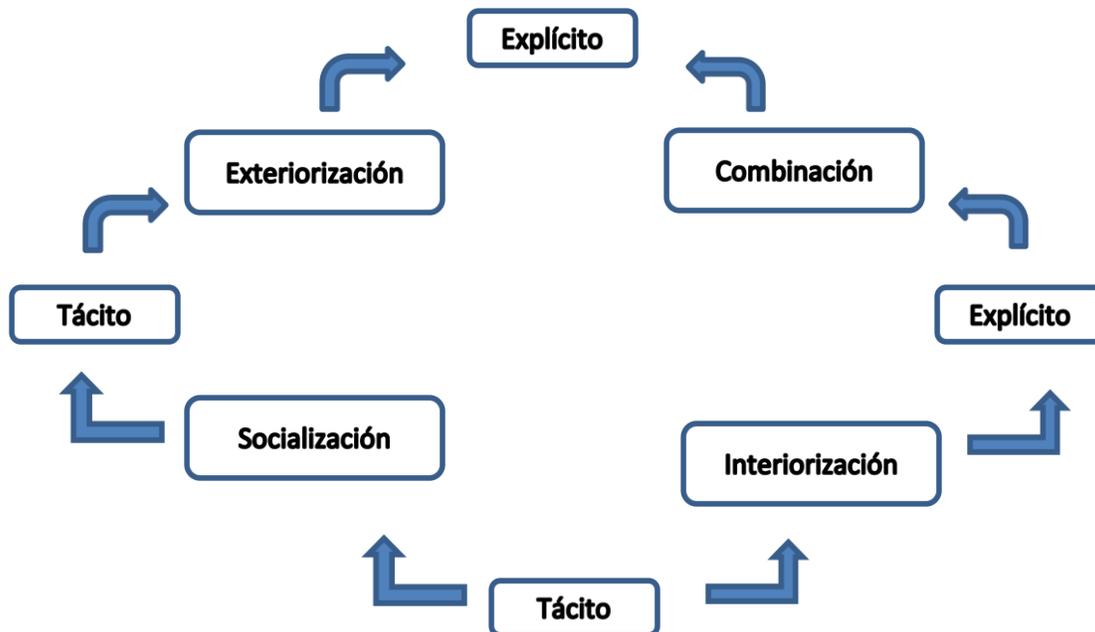
El aprendizaje trasforma información en conocimiento tácito o explícito. El conocimiento tácito se convertirá en explícito a través de la espiral de conversión del conocimiento así se puede comunicar o compartir (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). También es fuente de información por ultimo ese conocimiento tácito es factor determinante en el proceso de aprendizaje del individuo, ya que es parte de su base cognoscitiva y se utiliza en forma instintiva afectando la generación de conocimiento. Ya el conocimiento explícito es el resultado tangible y concreto del aprendizaje y tiene como

utilidad la retroalimentación del proceso porque afecta la información futura que se va a convertir en conocimiento. Está disponible para cualquier persona y se puede utilizar en cualquier proceso de aprendizaje y no es una fuente competitiva de las organizaciones.

k. Modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

El modelo de Gestión del Conocimiento de Nonaka y Takewchi (1995) es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Es un espiral de transformación ontológica interna de conocimiento, que se desarrolla en cuatro fases ilustradas en la siguiente gráfica:

Figura 1: Proceso de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)



Fuente: www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm

Nonaka y Takeuchi plantean que para que una organización pueda generar nuevo conocimiento debe cumplir las siguientes condiciones:

- I. Alineación con los objetivos de la empresa

Es importante que se conozcan los objetivos de la empresa, pero esta alineación requiere un cierto grado de laxitud permitiendo la transgresión. Es decir, mantener el vínculo sin que se note.

m. Autonomía

Es importante dar autonomía a todos los miembros de la organización porque solo personas autónomas son capaces de crear ideas originales y transmitir las al grupo para hacerlas colectivas. Pero no hay que olvidar que esta autonomía no es absoluta pues está ligada a una dependencia tecnológica, que finalmente es la que suministra los recursos para alimentar la creatividad de los individuos.

n. Caos creativo

Significa promover el cambio a partir del cuestionamiento de lo que se ha venido haciendo y reconocer el error como una fuente de aprendizaje. El caos fomenta la creatividad, la creatividad permite crear nuevos escenarios, los escenarios alimentan las ilusiones y las formas de hacer diferentes. Por lo tanto, se puede concluir que el caos permite innovar.

El caos inicial genera una inteligencia colectiva y da origen a una forma superior de inteligencia.

o. Redundancia

Las empresas se encuentran en medio del deseo de que sus empleados sean creativos y comprometidos con los objetivos de la compañía y temor a que se desborde su conocimiento con el acceso a información excesiva. Hay que saber utilizar los recursos tecnológicos filtrando las fuentes.

p. Diversidad

Permite combinar cosas diferentes de manera flexible, esto lo permite la tecnología para colaborar con nosotros semejantes, debido a que buena parte de la tecnología se basa en la búsqueda de afinidades y no de divergencias y esto es útil porque fortalece el sentido placentero.

4.1.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

Lectura 1: La confianza y la desconfianza en el manejo adaptativo de la colaboración entre las empresas.

Autores: Sini Ruohomaa y Lea Kutvonen.

Línea temática: Cooperación empresarial/Confiabilidad empresarial.

Palabras claves: Dirección de confianza, confianza a base de reputación, colaboración entre empresas, ecosistemas de servicio, decisiones de confianza.

Objetivo General

Promover el mejoramiento e integración de nuevas redes estratégicas entre las empresas, con el fin de suplir la necesidad de las compañías de obtener un mejoramiento competitivo basado en la confianza, dando así camino a que los procesos futuros cumplan con la agilidad necesaria para sus operaciones.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis comparativo entre las compañías que permita que las relaciones inter-organizacionales sean de manera más abierta y eficaz.
2. Implementar códigos o políticas de manejo que permitan establecer un rango determinado hasta donde puedan llegar los alcances de cada organización de control compartida.

Ideas principales

- *Se define la confianza como el grado en que un actor está dispuesto a participar en una acción determinada, con un socio determinado, considerando los riesgos involucrados y los incentivos del mismo.*
- *El éxito y la ventaja competitiva de las empresas dependen cada vez más en la agilidad de las empresas para convertirse en miembros de las redes empresariales de apoyo que soporten sus estrategias de negocio propias. Por lo tanto, las soluciones de integración que hasta ahora has soportado las redes estratégicas ya no son suficientes. Los que anteriormente eran servicios desconocidos que gestionaban este tipo de casos, al conocer este faltante se han vuelto de gran ayuda en el manejo de estas operaciones.*

- *Se entiende entonces como interoperabilidad, o la capacidad de colaborar, como la capacidad efectiva de comunicarse mutuamente la información con el fin de intercambiar propuestas, solicitudes, resultados y compromisos.*
- *La interoperabilidad técnica se refiere a la conectividad entre los servicios de cómputo, permitiendo que los mensajes puedan ser transportados de una aplicación a otra, conectando cada operación de manera comparativa, promoviendo así el mejoramiento de los procedimientos.*
- *El objetivo de la conectividad entre compañías es la gestión que proporciona la colaboración en el futuro, los usuarios individuales, empresas u organismos públicos. Todo para que estos puedan componer nuevos servicios en los mercados abiertos de los donde se prestan los mismo, o en otro caso establecer colaboraciones temporales con complejas relaciones con los compañeros. Generando una cadena de suministros que retroalimenta a parte y parte.*
- *Para sobrevivir y tener éxito en el entorno empresarial moderno y social en red, las empresas deben ser capaces de participar en redes de negocios múltiples al mismo tiempo, deben ser rápidas en la adopción de nuevos tipos de modelos de negocios bien elaborados, y establecer nuevas colaboraciones con rapidez y eficacia.*
- *El servicio de descubrimiento y la selección de las compañías se apoya directamente en la fase de establecimiento de la colaboración entre ellas, es decir, se basa en modelos de negocios ya creados de la red pública que describen las colaboraciones, y el servicio público, así también como los ofrecimientos hechos por los proveedores de servicios de cada una de ellas.*
- *Los modelos de redes de negocios capturan las mejores prácticas de un campo determinado, y es así como se construyen a partir de los tipos de servicio formalmente definidos. La tarea de la producción de estos modelos y tipos, naturalmente, corresponde a los órganos integrantes del consorcio y la normalización, que regula directamente el proceso de integración.*
- *Cuando se establecen este tipo de contratos es relativamente fácil de controlarlos y al igual que el cumplimiento de la política, por eso es recomendable una supervisión humana exhaustiva para evitar que cualquier comportamiento "sospechoso" no trascienda y se convierta en una anomalía grave para el negocio.*
- *Es vital recordar la importancia de toma de decisiones en sitios específicos en los ecosistemas de servicio y sobre todo en el ciclo de vida de colaboración. En el nivel de la empresa, las decisiones de confianza enganchan en decisiones de*

negocio que pesan riesgos de colaboración e incentivos entre sí. Traen entonces tanto beneficios como impases.

- *Cuando una decisión de confianza que se necesita, se ejecutan entonces el riesgo de cálculo vectorial y la tolerancia la riesgo basado en el vector de computación. Con una evaluación de los riesgos generados a partir de los valores de reputación, y las funciones de tolerancia al riesgo, derivados de los valores de importancia, la decisión de confianza real es simple de tomar.*
- *La automatización de las decisiones de confianza tienen que ser ajustados de forma apropiada para crear conjuntos de decisiones adecuadas para cambiar las situaciones de negocios.*
- *Los riesgos involucrados de operación incluyen la toma de decisiones automatizadas equivocadas, o de reaccionar con demasiada rapidez o lentitud a la información de reputación que ha cambiado. Los riesgos también puede ser introducidos mediante la creación de vulnerabilidades en la infraestructura del ecosistema ya establecido.*
- *El comportamiento fraudulento de los socios debe ser también detectado durante la operación de la colaboración entre las compañías, y por ello se debe aumentar la desconfianza en el implicado como culpable. Para este propósito, el mecanismo de seguimiento es muy necesario.*
- *En el nivel de los ecosistemas, el efecto esencial o más importante es que se ha creado un lazo de control social que permite la colaboración directa. Es por ello que el concepto de la confianza basada en la reputación de gestión facilita la escalabilidad de los ecosistemas.*
- *Se propone entonces un sistema de gestión de la confianza donde se provea y se aproveche el compartimiento de las experiencias dadas a nivel mundial sobre el comportamiento de los negocios con similitudes. Las decisiones de confianza se pueden ajustar fácilmente a las situaciones de negocios diferentes y cambiantes a través de configuraciones de políticas, en muchos casos necesarias.*
- *La distribución y el uso de la información presenta directamente la experiencia del control social en la colaboración entre empresas en el ecosistema de servicios abiertos. Las experiencias compartidas forman un equivalente computacional de la reputación: los que son capturados actuando mal sufren los daños a su reputación, mientras que los que informan o reportan correctamente esta mala reputación aumentan positivamente frene a los otros.*

Lectura 2: El aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Autores: Carmenza Gallego Giraldo y Cristhian Guillermo Naranjo Herrera.

Línea temática: Aprendizaje Organizacional.

Palabras claves: Sociedad del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Ventaja Competitiva Sostenible, Recursos y Capacidades de la Empresa.

Objetivo General

Analizar el aprendizaje organizacional en torno a la ventaja competitiva sostenible para la empresa en el marco de la sociedad del conocimiento. Básicamente plantear como el aprendizaje organizacional aplicado de manera eficaz en las organizaciones conlleva al mejoramiento de su posición estratégica frente al mercado en el que se encuentra y así mismo es fuente de primer orden en la generación y sostenimiento de su ventaja competitiva.

Objetivos Específicos

1. Entender la importancia de la gestión y desarrollo del conocimiento como un valioso recurso que desarrollado y bien implementado, lleva a una ventaja competitiva para las organizaciones.
2. Implementar maneras de desarrollo del conocimiento organizacional, como factor primario en el funcionamiento de las operaciones de la compañía donde participen cada uno de los integrantes de la misma.

Ideas principales

- *En un escenario global, altamente veloz, cambiante y complejo, como el que enfrentan las organizaciones en la sociedad del conocimiento, la gestión de éste como recurso y capacidad constituye un elemento clave para el éxito organizacional, teniendo en cuenta que el proceso de aprendizaje es el que permite adquirirlo y posteriormente aplicarlo a los productos, servicios, procesos y el propio modelo de negocio a seguir, resultando imprescindible para la competitividad.*
- **Sociedad del Conocimiento:** *El concepto hace referencia a un paradigma que está produciendo profundos cambios en nuestro mundo, impulsados principalmente por los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales, de forma que las comunicaciones y los mecanismos de coordinación se están digitalizando en muchos sectores de la sociedad, todo lo cual se traduce en la aparición progresiva de nuevas formas de organización social y productiva.*

- *La profunda y acelerada transformación producida se explica no solamente por la globalización de la economía, sino por la transferencia de información para la creación de conocimiento organizativo que sumado al gran avance de la ciencia y la tecnología durante el siglo pasado, ha supuesto como centro o núcleo el conocimiento, recurso intangible de naturaleza intelectual y creador básico del valor que en ella se reconoce, al ser puesto en acción con un carácter innovador mediante el emprendedor.*
- *El conocimiento como medio de producción principal, donde el papel protagónico lo desempeñan los trabajadores del conocimiento y las organizaciones que lo utilizan para posicionarse en los mercados, en una etapa de capitalismo postindustrial. Los trabajadores son los propietarios del medio de producción más importante.*
- *La economía del conocimiento se basa, en suma, en la consideración del conocimiento, tanto observado como recurso, como en su perspectiva de capacidad o de competencia, como un activo empresarial valioso y crítico, por lo que la integración o suma de los activo intelectuales de naturaleza intangible se está definiendo con el concepto de Capital Intelectual, el cual junto al Capital Físico Financiero expresa el valor actual de las empresas y el exponente de las auténticas competencias esenciales de estas en la economía globalizada.*
- *La revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías informáticas y de la comunicación, de tal suerte que se almacene, procese y distribuya información a través de grandes redes. Dichas tecnologías presentan gran versatilidad, penetración y su uso en el trabajo y los negocios cada vez alcanza mayores niveles de profundidad y frecuencia.*
- *La generación, procesamiento, transmisión y aplicación del conocimiento como fuente de productividad y poder. Esta característica ha dado lugar dentro de la teoría de recursos capacidades al estudio del conocimiento y su gestión, como el recurso más importante estratégicamente para las empresas.*
- *El rompimiento de los límites espacio temporales, así como la abolición de fronteras, reducción de la privacidad, cambios en el hogar, el ocio y en la relación ciudadano – Estado. El momento, sitio y forma de relacionarse está cambiando ante la posibilidad de comunicarse y compartir, en tiempo real, con personas o grupos de cualquier parte del mundo, en cualquier instante y bajo formatos que permiten, simultáneamente, el uso de texto, voz, imagen y sonido.*
- *Pensar globalmente y actuar localmente, lo cual lleva a la cooperación, generando diversos tipos de integración, incluso con la competencia, buscando la flexibilidad y complementariedad que le permita a las organizaciones responder con soluciones difíciles de imitar, a las demandas del mercado.*

- *El nuevo modelo se caracteriza por la importancia de la internacionalización de la empresa y su dirección, la transculturalidad de sus equipos, la importancia de las alianzas, la cooperación empresarial, los cibernegocios, la ética, la diversidad, la transparencia y el compromiso social de la empresa.*
- *El entorno de los negocios brevemente esbozado demanda una organización que en lugar de jerarquías se estructure con base en competencias y resultados, que reduzca los tiempos de desarrollo de sus productos, capaz de innovar su modelo de negocios, flexible, sinérgica, contributiva, sostenible y enfocada.*
- *Siguiendo el modelo planteado por Arbonías (2006), la base central de la empresa basada en el conocimiento es una cadena de tres áreas de actividad clave: la inteligencia competitiva como área para captar información del entorno que afecta a la empresa en términos de oportunidades o amenazas; el aprendizaje como la forma en que se da respuesta a estas señales, amenazas u oportunidades, estableciendo sistemas de mejora, ajustando capacidades y competencias; y la innovación, que recoge la actividad de I+D+I como el proceso formal que va desde la generación de la idea hasta su puesta en el mercado.*
- *Se resalta el hecho que el modelo contempla como mega capacidad de la organización la relación, y por tanto la misión del management (estrechamente vinculada con los líderes) será proveer espacios, recursos, tecnología e incentivos para mejorar día a día esta capacidad.*
- *En el fascinante, pero amplio y diverso campo de la administración estratégica surge la teoría de recursos y capacidades, de la que posteriormente, de la mano de la escuela de procesos, aparece la gestión del conocimiento, considerándose el conocimiento tanto como un recurso como una capacidad estratégica de la organización.*
- *La empresa, a través de la estrategia, busca de manera proactiva, comprender y anticipar dicho entorno, de manera que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan en el mismo, buscando simultáneamente innovar y crear valor para sus clientes y agentes sociales.*
- *La combinación de conocimientos de diferentes personas en la empresa crea capacidades distintivas y genera sinergias, ya que puede extenderse con un costo reducido a otros productos, servicios o mercados sin disminuir su valor, más bien, entre más conocimiento se usa, más valor se genera.*
- *Un ambiente de aprendizaje en la empresa fomenta dicha combinación y proporciona las condiciones necesarias para la aplicación productiva del conocimiento adquirido, al*

brindar espacios, recursos y en general una cultura favorable a la absorción, utilización y socialización del conocimiento.

- *El conocimiento reside en la mente de las personas y de allí su conexión inicial con la dirección de recursos humanos y el aprendizaje en las organizaciones, la cual se traduce en escenarios de interacción social para compartirlo y dinamizarlo, de directrices para aplicarlo en función de procesos y resultados concretos, del acompañamiento y continuidad que le son propios y de la necesidad de ser medida su contribución.*
- *La ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización.*
- *Los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.*
- *Como consecuencia de lo anterior, el aprendizaje organizacional está delimitado por tres etapas superpuestas: La cognitiva, en la que los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y empiezan a pensar de forma diferente; la conductual, en la que los empleados internalizan las nuevas percepciones y alteran sus comportamientos; y la mejora del rendimiento o la actuación, lo que implica que los cambios en el comportamiento llevan a mejoras cuantificables en los resultados, tal como el escenario de la sociedad del conocimiento lo demanda.*
- *En la sociedad actual, el conocimiento representa un recurso clave para el éxito de la organización y, tal como se ha visto, explica en buena medida su competitividad. Sin embargo, no se trata de una simple acumulación de conocimiento, desde una perspectiva estática, sino de la capacidad empresarial para renovarlo, creando nuevo conocimiento, diseminándolo por toda la organización y aplicándolo a sus productos, servicios, procesos y modelo de negocio, todo lo cual es posible en un ambiente de aprendizaje continuo.*
- *La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas y no basta con predicarlo; los trabajadores han de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados; que sus aptitudes y madurez contribuyen al capital de conocimientos e inteligencia de la organización.*

- *En la era de los activos intangibles y la sociedad del conocimiento, el aprendizaje organizacional constituye una meta capacidad que contribuye significativamente a la ventaja competitiva sostenible y la posición estratégica de la empresa, tal como se desprende del análisis efectuado de los postulados y alcance de la teoría de recursos y capacidades, con una particular perspectiva de empresa basada en el conocimiento. De hecho, las organizaciones requieren aprender para poder adaptarse a su entorno o, mejor aún, influir en él, de tal manera que se adquieran o desarrollen las demás capacidades de la empresa, aprovechando el talento y potencial de los recursos que dispone.*
- *Como quiera que las organizaciones aprenden a través de personas y equipos de seres humanos que aprenden, el rol que desempeña recursos humanos llega a ser decisivo toda vez que mediante sus políticas, estrategias y prácticas puede y debe promover el aprendizaje, resultando decisivo para que éste pueda contribuir a la generación de valor.*
- *Dado que el conocimiento reside en las personas, la dimensión compleja y tácita de éste y del proceso mismo de aprendizaje por el cual se adquiere y aplica el conocimiento productivamente, existe diferenciación y escasez, haciendo difícil su imitación, aspectos que la teoría reconoce como esenciales para que un recurso o capacidad sea fuente de ventaja competitiva sostenible.*
- *El aprendizaje organizacional representa un campo de estudio de gran pertinencia, utilidad y novedad en el marco de la gestión empresarial, lo cual sumado al hecho de ser un objeto de estudio reciente, invita a incursionar en él a través de la investigación, ofrece desafíos académicos atractivos, entre otros para validar empíricamente lo que la teoría pregona y, simultáneamente, atendiendo a su alto valor para las empresas, representa una oportunidad de adelantar estudios conjuntos con el sector real, bajo el esquema de investigación aplicada, que puedan incrementar el capital intelectual de la región.*

Lectura 3: Entender los procesos institucionales basados en la creación de confianza en las relaciones inter organizacionales.

Autores: Reinhard Bachmann y Andrew C. Inkpen

Línea temática: Confiabilidad empresarial.

Palabras claves: Confianza institucional, las instituciones, las relaciones interinstitucionales, la confianza, la creación de confianza.

Objetivo General

Promover el mejoramiento e integración de nuevas redes estratégicas entre las empresas, con el fin de suplir la necesidad de las compañías de obtener un mejoramiento competitivo basado en la confianza, dando así camino a que los procesos futuros cumplan con la agilidad necesaria para sus operaciones.

Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis comparativo entre las compañías que permita que las relaciones inter-organizacionales sean de manera más abierta y eficaz.
2. Implementar códigos o políticas de manejo que permitan establecer un rango determinado hasta donde puedan llegar los alcances de cada organización de control compartida.

Ideas principales

- *La confianza se ha convertido en un concepto central para explicar el comportamiento empresarial en contextos organizacionales. La capacidad de crear confianza ha sido ampliamente reconocido como muy valiosa, ya que puede reducir significativamente los costos de transacción y llevar a la creación de nuevas ideas, por ejemplo, cuando el conocimiento se acumula en relaciones inter-organizacionales.*
- *La confianza entre individuos y / o actores colectivos se basa en la decisión de una parte a confiar en otra parte, en condiciones de riesgo.*
- *La persistente crisis financiera global es sobre todo una crisis de confianza y exige soluciones para reparar la confianza en las relaciones comerciales mediante el empleo a nivel macro enfoques.*

- *La crisis de confianza se debe esencialmente a una ruptura de la confianza a nivel macro, es decir, la confianza en (grandes) empresas. Por ello, es urgente saber más sobre el desarrollo, la reparación, el alcance y el potencial de institucional basada en la confianza.*
- *Se analiza la relación entre las instituciones y la creación de confianza mediante la investigación de dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, se examinan los mecanismos mediante los cuales las instituciones generan confianza. En segundo lugar, se discuten las situaciones comunes de gestión en el que las instituciones fuertes y confiables son particularmente relevantes para confiar en desarrollo.*
- *La confianza en la forma de interacción basada en la confianza se desarrolla sobre la base de personal cara a cara experiencia entre dos (o más) personas sin referencias hechas o que sea necesaria para hacer los arreglos institucionales.*
- *El punto de vista psicológico enfatiza este modo de producción confianza. Por el contrario, institucional basada en la confianza es una forma de acción individual o colectiva que es constitutivamente integrado en el entorno institucional en el que se coloca una relación, sobre la base de supuestos favorables sobre el futuro del fiduciario comportamiento visto desde las condiciones.*
- *Confiar se basa en una decisión que se basa en una evaluación de la competencia de la otra parte, la integridad y benevolencia (Currall 1992; Sako 1992; Mayer et al 1995), así como un duro y rápido semi-consciente evaluación de los costos irre recuperables que se produciría si la otra parte resultó ser poco fiable (Bachmann 2001).*
- *Estas evaluaciones pueden, en el caso de la confianza interacción basada en aprovechar las experiencias realizadas con un administrador potencial en repetidas cara a cara los encuentros. Sin embargo, estas experiencias de primera mano personales no siempre es posible o deseable. En el caso de que el fideicomitente y el fiduciario no se conocen entre sí, un tercer actor conocido y de confianza por los dos primeros actores pueden funcionar como un "tercero garante" y por lo tanto juegan un papel esencial en el desarrollo de la confianza (Coleman 1990; Shapiro, 1987).*
- *Dentro del concepto de institucional basada en la confianza, las instituciones pueden ser reconstruidos como funcionalmente equivalente a un garante personal del partido tercero (Bachmann y Zaheer 2008). Sin embargo, en lugar de interacción basado en dibujo confianza en un tercero como persona, institucional basada en la confianza constitutivamente se basa en arreglos impersonales (Zucker 1986).*

- *Las estructuras institucionales que pueden reducir el riesgo de que la confianza fuera de lugar puede incluir, por ejemplo, las regulaciones legales, códigos de conducta profesionales que son o no son jurídicamente vinculantes reputación, empresarial, las normas de los contratos de trabajo y otras normas formales e informales de comportamiento.*
- *Las instituciones son relativamente estables de paquetes comúnmente aceptadas reglas explícitas o implícitas de conducta a los que la mayoría de las personas orientan su conducta. Independientemente de lo que un actor puede pensar en una institución específica, las instituciones crean pautas de comportamiento que a veces pueden ser violados, pero no puede ser ignorada.*
- *Para responder a esta pregunta, es útil distinguir entre tres posibilidades que existen con respecto a cómo los arreglos institucionales pueden hacer su trabajo. En primer lugar, las instituciones pueden encontrar el acceso al comportamiento fideicomitentes potenciales en cuanto a que dan sentido a las circunstancias en que los actores están incrustados antes de cualquier relación se construye.*
- *La reputación puede canalizar el significado y la interpretación de los patrones de comportamiento de los procesos de construcción de confianza entre los dos socios comerciales. A diferencia de la disposición legal, la reputación corporativa no es tanto influir en las conductas antecedentes de ambas partes, pero las rutinas y prácticas de actividades relacionales.*
- *La certificación formal de un compañero de intercambio es también una forma mediante la cual las instituciones pueden hacer su trabajo. Tenga en cuenta las directrices y normas de buenas prácticas de negocios creados por las sociedades de médicos, abogados, contadores y otros profesionales, o incluso las de las asociaciones industriales. Las organizaciones profesionales, entre otras cosas, tratar de promover normas de conducta entre sus miembros que garanticen el cumplimiento de un conjunto de normas establecidas.*
- *Las instituciones pueden ser un factor especialmente importante en los procesos de creación de confianza donde poca o ninguna interacción previa existente entre el fideicomitente (potencial) y el fiduciario (potencial). Considere lo que sucede cuando una nueva empresa conjunta se ha formado.*
- *La confianza, como sostenemos en todo el documento, no es sólo una función de los intereses peculiares de los actores, es en muchos casos, y en un sentido fundamental, en función de la naturaleza del contexto institucional en el que las relaciones están incrustadas (Nooteboom 2002; Sheppard y Sherman 1998).*

- *Cuando las decisiones deben tomarse rápidamente, lo cual no es necesariamente el caso en todas las etapas de las relaciones comerciales, institucionales basados en la confianza es a menudo indispensable.*
- *El papel de las instituciones en el desarrollo de la confianza es como aún no está suficientemente investigado, sobre todo en términos empíricos.*
- *Mucho esfuerzo sigue siendo necesaria para desentrañar las sutilezas de casos empíricos donde institucional basada en la confianza puede hacer toda la diferencia. Para nuestra investigación futura, creemos que institucional basada en la confianza debe ser visto como una forma de confianza (desarrollo) que, en términos analíticos, es diferente de interacción basada en la confianza.*
- *Las instituciones por sí solas no son suficientes para la existencia de transacciones confiables y deben por lo menos ser complementado por una serie de controles adicionales. Nuestra opinión es que, dependiendo de la situación en que la confianza se requiere, las instituciones pueden importar mucho.*
- *El objetivo principal de las influencias institucionales es, en nuestra opinión, la clave para la comprensión institucional basada en la confianza.*
- *Una exhaustiva investigación empírica es necesaria para demostrar si nuestro marco conceptual ayuda a entender completamente por qué y cómo las instituciones de la materia, donde la confianza institucional puede sustituir a la confianza basada en la interacción y viceversa.*
- *Sobre todo en momentos en que la confianza es un recurso escaso, mientras más necesaria que nunca, estas preguntas son urgentes. Como estamos saliendo de la crisis financiera global en una nueva era de la post-liberal del capitalismo, éste será uno de los campos más importantes de la gestión de la investigación. La reparación de la confianza será en gran medida se basan en medidas institucionales e implican un alto grado de re-regulación después de casi tres décadas de desregulación.*

Lectura 4: Gestión del conocimiento en un marco de colaboración de negocios.

Autores: Sameer Kumar y Ganesh Thondikulam

Línea temática: Gestión del conocimiento.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, sistemas de gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, teoría de juegos, gestión de información, inteligencia de negocios, intercambio de conocimientos, bases de conocimiento, cadena de suministro, la identidad federada.

Objetivo General

Analizar la implementación e integración de sistemas de gestión del conocimiento entre las empresas, con el fin de obtener un mejoramiento competitivo basado en la transferencia de conocimiento, dando así camino para que los procesos futuros cumplan con la agilidad necesaria para sus operaciones.

Objetivos Específicos

1. Analizar la implementación de sistemas de gestión del conocimiento aplicados a empresas como Nokia mostrando que a través de estos se ha generado que las relaciones entre las demás organizaciones sean más competitivas y se generen beneficios para estas.
2. Facilitar la estandarización y relevación a la administración para el proceso de la toma de decisiones tareas.

Ideas principales

- *Gestión del Conocimiento es el proceso de capturar y aprovechar la experiencia colectiva de la empresa en cualquier lugar de la empresa en el marco de los socios comerciales - en papel, en documentos, bases de datos (llamado conocimiento explícito), o en la mente de las personas (llamado conocimiento tácito).*
- *Convertirse en una organización del conocimiento es un proceso de crecimiento de tres etapas. La primera etapa se centró en los sistemas técnicos de gestión del conocimiento en la organización, que permiten localizar y capturar el conocimiento.*
- *La segunda etapa se centró en el intercambio y la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, Chevron y Dow Chemicals, con su intercambio de mejores prácticas y de las mejores transferencias prácticas. Otra empresa ABB, con sus centros de*

competencia que facilitan la tecnología y la transferencia de conocimientos a través de las unidades de negocio en los países locales.

- *La tercera etapa se ocupa de la generación de nuevos conocimientos. Las empresas dan cuenta de lo que tienen no es suficiente para hacer negocios en una economía del conocimiento. También hay un enfoque mucho más fuerte en los procesos.*
- *Las empresas de la tercera etapa de la progresión de la gestión del conocimiento se centran en lo que tienen que desarrollar para tener éxito en el futuro. Tienen un deseo constante de desarrollar algo que no está disponible todavía. Estas empresas no tienen miedo de pensar realmente a través de pruebas de nuevos métodos de desarrollo de nuevos conocimientos y qué tipo de nuevos conocimientos que necesitan para tener éxito en el futuro. Esta es la etapa en la que las empresas pueden innovar mediante la conversión de conocimiento e ideas en soluciones que aportan valor distintivo a los clientes.*
- *El papel del aprendizaje de la organización y la gestión del conocimiento como factor clave de efectivo nuevo ciclo de desarrollo de productos en una empresa de fabricación se describe. Varios componentes de tecnología son elaborados que permiten la gestión del conocimiento dentro de una empresa. Representación del conocimiento y los procesos de adquisición de conocimientos en una empresa de fabricación se presentan.*
- *Conocimiento simpatizante operacional es difícil de formular y comunicar con claridad, por lo que es "tácito". El conocimiento conceptual y sistemático es "explícito", ya que pueden ser capturados y documentados. La socialización es un proceso de intercambio de experiencias. La externalización es un proceso de articular el conocimiento tácito de los conceptos explícitos.*
- *El desarrollo de una base de conocimientos medios de organización de los datos de una empresa para que la información requerida puede ser recuperada fácilmente y de forma flexible en formatos fácilmente utilizables para una variedad de gestión operativa, planificación y actividades de resolución de problemas en general.*
- *Las bases de conocimiento ayuda a mejorar la comunicación, la calidad de las decisiones y en la prestación de integración firme de ancho. La mejora de la comunicación, la calidad de las decisiones y de integración se logra a través del desarrollo de modelos que estudian el comportamiento específico del sistema bajo diferentes entornos de las operaciones de fabricación de una empresa.*

- *Un objetivo importante de una base de conocimientos es el de facilitar la estandarización y relevar a la administración de rutina de toma de decisiones tareas. Clasificación forma la base para la normalización, procedimentalización, y la automatización de las operaciones de fabricación. La clasificación tiene el potencial para mejorar las actividades de diseño, mantenimiento, planificación de la fabricación celular, y lograr la simplificación y estandarización de los procesos, procedimientos y operaciones*
- *Las diferencias dentro de los sistemas de fabricación se deben principalmente a las características operativas, los niveles de tecnología y estructuras de flujo.*
- *Las clasificaciones de fabricación facilitan la identificación de los atributos básicos de conocimiento que ayudan a determinar y comprender el comportamiento de un sistema de fabricación. Esto permite organizar el conocimiento para la toma de decisiones. Fabricación clasificaciones hincapié en el desarrollo de sistemas de fabricación basados en similares atributos tecnológicos y de comportamiento, y el almacenamiento y recuperación de la información para facilitar la generalización de las operaciones de manufactura a través de múltiples dominios de problemas.*
- *Uno de los desafíos en la introducción de la clasificación de fabricación en las empresas es la dificultad de tejer un hilo en común en toda la organización. La integración y la estandarización son conceptos que tienen relevancia para toda la organización.*
- *Una base de conocimiento para una empresa de fabricación deben ser desarrollados para satisfacer las necesidades de toda la empresa para la normalización.*
- *El desarrollo de la base de conocimientos se produce en pasos incrementales. Una de las maneras razonables para programar el desarrollo consiste en seleccionar entre los problemas actuales, maximizar beneficios adicionales a la proporción de costo a nivel local, si las opciones están disponibles, y llevar a cabo pequeños proyectos inicialmente.*
- *En una economía global, los empleados, socios, proveedores y clientes están cada vez más el intercambio de conocimientos para ganar eficiencia en la cadena de suministro. Cuando hay confianza entre los socios comerciales, hay una mejora en la gestión del inventario y aprovisionamiento.*
- *El éxito de los sistemas de próxima generación de gestión del conocimiento dependerá de la integración de no sólo los datos y procesos a través de las cadenas de suministro entre empresas y cadenas de valor, sino también la*

integración de la toma de decisiones y acciones a través de las fronteras Inter empresariales.

- *Eficacia de los flujos de información integrados dependerá de la exactitud de la información que es compartida por las diversas partes interesadas a través de fronteras interempresariales.*
- *El reto de intercambio de información serán el resultado de la naturaleza potencialmente competitiva de las empresas a través de las distintas cadenas de valor como el acceso a la información privilegiada a menudo puede determinar la posición dominante en las redes de valor entre empresas.*
- *A medida que los negocios se están volviendo cada vez menos fronteras y descentralizada, la gestión de las relaciones entre los diferentes componentes dentro de una empresa y entre la empresa es cada vez más importante.*
- *El desafío de un punto de vista tecnológico es el de equilibrar las necesidades de seguridad y privacidad con las necesidades de disponibilidad y acceso.*
- *Uno de los principales instrumentos tecnológicos que facilitan la gestión de estas relaciones es la identidad federada. Normas de la Federación juegan un papel importante para que esta inter-organizacional, entre la integración de seguridad de dominio.*
- *La identidad federada permite a las empresas y socios comerciales para vincular de forma segura y el intercambio de información, cumpliendo con las regulaciones de privacidad y la industria.*

Lectura 5: Gestión de Aprendizaje

Autores: Mark Easterby-Smith- Lancaster University, UK

Shenxue Li -University of Strathclyde Business School, UK

Jean Bartunek - Carroll School of Management Boston College, USA

Línea Temática: Método de investigación para el aprendizaje organizacional

Palabras claves: Aprendizaje, organización, gestión, métodos de investigación, técnicas cuantitativas y cualitativas.

Objetivo General

Encontrar la definición particular del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta las diferentes teorías y métodos que se han llevado a cabo en publicaciones del Reino Unido y Estados Unidos, los cuales plantean la búsqueda de la particularización del aprendizaje en las organizaciones y en las gestiones de las mismas.

Objetivos Específicos

1. Investigar y medir los impactos que las teorías del Reino Unido y de Estados Unidos han tenido para el desarrollo del aprendizaje organizacional.
2. Proponer cambios para ambas teorías con el fin de que se llegue a una unanimidad de conceptos y de métodos de implementación para así conseguir beneficios para la investigación y el aprendizaje organizacional.

Ideas principales

- El aprendizaje organizacional (AL) con el paso de los años ha ganado interés en la investigación en general, ya que abarca temas de gestión y de investigación organizacional.
- *La proliferación de la investigación en el AL, indica que hay mucho que apreciar y para estar orgullosos de la historia y de nuestro campo. Al mismo tiempo, como el volumen de la investigación del aprendizaje organizacional sigue creciendo, es útil hacer un balance de lo que se tenemos de este.* (Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek, 2009, pág. 440)

- *Ha habido numerosas menciones, en gran parte anecdótica, de la investigación por separado, algunas de ellas son tradiciones que puedan afectar significativamente a los tipos de investigación publicados en revistas en determinados).por ejemplo, la investigación europea se basa en los métodos de interpretación y los estudios de Norte América son más propensos a seguir con fuertes tradiciones cuantitativas. (Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek, 2009, pág. 440)*
- *Los métodos de investigación que fueron utilizados para la observación de patrones en los contenidos de los artículos empíricos en el aprendizaje organizacional fueron sacados de revistas, las cuales fueron seleccionadas conforme a 4 consideraciones que son: **En primer lugar**, hemos querido incluir sólo las revistas de alta calificación de gestión y organización como se muestra en la lista de Citas de Ciencias Sociales, la lista de la revista Harzing calidad, AB lista de la revista y varios estudios previos de revistas fuertes en el campo(por ejemplo, Johnson y Podsakoff, 1994; Park y Gordon, 1996; Tahai y Meyer, 1999). **En segundo lugar**, se quiso incluir revistas que publicaron números relativamente grandes de artículos en el aprendizaje organizacional (Easterby-Smith y Lyles, 2003). **En tercer lugar**, aunque reconociendo que todos los diarios están tratando de internacionalizar su apelación, se quería incluir revistas sólo que conservaran las principales raíces editoriales y el control ya sea en el Reino Unido o los EE.UU... Así, las revistas transnacionalitas de control y propiedad, tales como la Organización de Estudios (Usdiken y Pasadeos, 1995; Koza y Thoenig, 1995) fueron excluidos. Por último, hemos decidido excluir a las revistas que no aceptan piezas empíricos. Por lo tanto, las revistas en las que sólo se publican críticas conceptuales, como la Academy of Management Review, no fueron incluidos. Las ocho revistas que hemos seleccionado representa la líder en el Reino Unido y Estados Unidos basadas en puntos de vista empíricos para la gestión de alta calidad y la investigación organizacional que publican regularmente artículos sobre aprendizaje organizacional. (Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek, 2009, pág. 441)*
- *Las diferencias particulares que hacen que las metodologías implementadas por las revistas no sean iguales radican principalmente en: 1) el uso datos primarios vs secundarios, 2) utilización de datos cualitativos y cuantitativos y 3) las escalas de investigación implementadas.*
- *El AO es un campo dinámico y complejo, por lo cual mostrándole la complejidad en la que se enfrenta los problemas en este campo, es posible diversificar los diseños de la investigación y de esta manera reflejar múltiples componentes que complementen la definiciones y la comprensiones del AO que llevan las revistas por separados.*

- *La revista del Reino Unido hace constante hincapié en el aprendizaje, esta pone demasiado énfasis en la construcción de la teoría sobre la base de fenómenos a nivel micro, y abusa de sus estudios de casos, que hacen que se generalicen los resultados de las investigaciones. A pesar de que las investigaciones por parte de las revista del Reino Unido sean interesantes y la adición de nuevos significados a la investigación sea cuantitativa (Bartunek y Seo, 2002), el análisis contextualizado de caso exploratorio no significa que sea posible probar la relación entre los fenómenos de gestión y los resultados de aprendizaje (Easterby-Smith et al, 2000; Vince et al, 2002).*
- *Los artículos publicados en revistas de Estados Unidos, por otro lado, puede ser objeto de crítica, ya que hace demasiado énfasis en las técnicas cuantitativas. Dichas técnicas son adecuadas para probar los fenómenos objetivos y macro-nivel de gestión y las cuestiones de organización, pero es menos probable para descubrir importantes cuestiones de procesos complejos como la cognitiva y los fenómenos interactivos en el aprendizaje organizacional. Sin embargo A pesar de que las dos tradiciones de investigación parezcan complementarias, La brecha metodológica entre los dos conjuntos de revistas limitan el desarrollo y la acumulación de conocimiento de otras categorías, contribuyendo al hecho de que permanece en gran medida un "cuadro negro"(Easterby-Smith et al, 2004: 378) incluso después de dos décadas de crecimiento rápido en el número de estudios sobre el tema. (Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek, 2009, pág. 444)*
- *Con el fin de, que la diversidad de la reflexión puede ser fecunda para estimular un enfoque más integral y comprensivo del AO, hacemos tres sugerencias: **En primer lugar**, se sugiere que las escuelas de negocios cambien su formación mediante la investigación tradicional, es decir, que haya un cambio en la mentalidad y formación de futuros investigadores adoptando diferentes métodos ya sean cualitativos o cuantitativos. **En segundo lugar** fomentar al fortalecimiento de la participación por parte de los investigadores de Reino Unido y Estados Unidos con el fin de que contribuyan en la recolección de datos que midan los beneficios y características de cada país en cuanto a la investigación del aprendizaje organizacional y desarrollo de gestión. **Por último**, esperamos que los actuales esfuerzos para internacionalizar las principales revistas de gestión se mantengan en la diversificación a través de redes de editores, revisores, autores y a través de la receptividad de la redacción investigativa, que se expande hacia revistas tradicionales con respecto a los enfoques de investigación. Con este fin, los diarios podrían hacer un punto explícito de alentar las contribuciones internacionales que se encuentran fuera de su tradiciones (Easterby-Smith et al, 2008a; Edén y Rynes, 2003). (Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek, 2009, págs. 444-445)*

Lectura 6: Gestión y creación de conocimiento

Autores: Carlos Eduardo Martínez Fajardo, 2004

Línea Temática: Método de investigación para el aprendizaje organizacional

Palabras claves: Aprendizaje, gestión, conocimiento, capacidad de gestión, tecno estructura, eficiencia, productividad, calidad, competitividad, eficacia organizacional, eficacia social, conocimiento tácito y explícito, modelo centro-abajo, enfoque PODER-SEEO, competencia.

Objetivo General

Encontrar la definición particular del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta los cambios sociales y tecnológicos en la globalización, y estos a su vez como influyen en la capacidad de gestión y la competencia para la resolución de procesos de aprendizaje en los cuales, se ven intervenidos los procesos y la producción del nuevo conocimiento en la empresa.

Objetivos Específicos

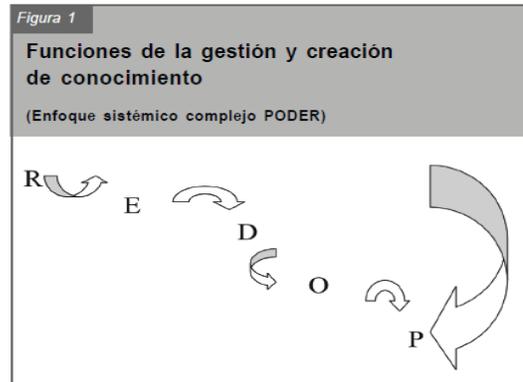
1. Investigar y medir los impactos que las teorías del Reino Unido y de Estados Unidos han tenido para el desarrollo del aprendizaje organizacional.
2. Investigar y medir los impactos que las teorías del Reino Unido y de Estados Unidos han tenido para el desarrollo del aprendizaje organizacional.
3. Proponer cambios para ambas teorías con el fin de que se llegue a una unanimidad de conceptos y de métodos de implementación para así conseguir beneficios para la investigación y el aprendizaje organizacional.

Ideas principales

- Tras la revolución en el campo de las innovaciones tecnológicas de los sistemas de información y comunicación se ha contribuido al origen de cambios sociales, organizacionales, en la capacidad de gestión y desarrollo de las competencias empresariales; esto con la finalidad de *“romper el círculo vicioso de hacer más de lo mismo.”*

Cuadro 1	
Factores de creación de conocimiento en áreas críticas de la organización	
(Enfoque PODER SEEO, Martínez Fajardo [1987, 1996])	
CCC	= f (CG + GH + GF + GT + Go + GVEC)
CCC	= Capacidad de creación de conocimiento
CG	= Capacidad de gestión
GH	= Gestión humana o capital humano
GF	= Gestión financiera
GT	= Gestión tecnológica
Gf	= Gestión eficiente de recursos físicos
GVEC	= Gestión en interacción con variables externas críticas

Fuente: Autor.



Fuente: Autor.

- **CAPACIDAD DE GESTION:** *“Significa fuerza o poder basado en el conocimiento para planear, lograr resultados y medirlos, desde una estructura organizacional en interacción con el entorno cambiante. Comprende cinco funciones directivas de carácter complejo e interdependientes, sistematizadas en la sigla PODER (planeación, organización, direccionamiento, evaluación y retroalimentación)”*

1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION Y CREACION DE CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA, con la planeación se logran definir *la visión, las estrategias y los objetivos operativos de eficiencia (reducción de costos), productividad (máxima producción con menos recursos), mejoramiento continuo de la calidad (satisfacción de cliente), competitividad (posicionamiento en el mercado local y mundial) y de eficacia social (impacto social y ecológico favorable en el largo plazo).* (Martínez Fajardo, 2004)

2 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA INTELIGENTE: *Los centros de decisión deberán estar en la capacidad para sistematizar la memoria de la organización y orientar eficazmente los procesos de investigación, aprendizaje, creación de conocimiento, innovación y comercialización. Y para ello será necesario un rediseño del ciclo de la estructura de la organización, con la cual la organización puede responder a la demanda del público y nuevas oportunidades que se presente en el entorno; para esto es necesario que entre las políticas cambiantes se tenga en cuenta una estructura inteligente, con capacidad de producir conocimiento nuevo, conformada por una red de organizaciones integrada con instituciones del estado. Para la elaboración de la estructura en la producción de conocimiento se tienen siete tipos, los cuales son: estructura artesanal, estructura pre moderna de clientela, estructura burocrática de funciones básicas, estructura o tecno estructura multidivisional, matricial de proyectos o adhocratica, estructura de equipos participativos y la estructura inter-organizacional en red.* (Martínez Fajardo, 2004)

3 DIRECCIONAMIENTO Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL: para llevar este proceso es necesario entender dos factores críticos: **CULTURA INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL** → La cultura institucional se refiere a los valores de la sociedad y las comunidades transmitidos por las instituciones; en esta etapa se tiene en cuenta las costumbres, las experiencias, los valores, los símbolos, el lenguaje, la historia, la percepción, los procesos colectivos de investigación y de producción de conocimiento. La cultura y los valores determinan la continuidad de las acciones y la cohesión, configurando una identidad cultural, factor crítico en tanto estos valores juegan un papel fundamental en relación con la actitud para la reflexión, el cuestionamiento, la percepción, el aprendizaje, la investigación y la creación de conocimiento. **SISTEMA DE MOTIVACION** para la realización de un correcto sistema es necesario partir de una investigación motivacional, la cual arroje resultados exitosos medidos en rentabilidad, y a su vez de una dinámica efectiva con la cual se transfieran el conocimiento tácito a organizacional; para esto es relevante que la empresa apoye a aquellos sistemas de apoyo a los procesos de incentiación psicológicos y materiales, y de esta manera lograr el fortalecimiento de valores de cohesión y cambio. (Martínez Fajardo, 2004)

4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO NUEVO. Este sistema se centra en la gestión y producción de conocimiento técnico (capital conocimiento o activo intangible de la empresa) Y para esto la empresa deberá implementar mecanismos de medición del control y la calidad de las funciones como por ejemplo el balance scorecard (cuadro de mando integral- CMI), el navegador Skandia (que enfatiza la medición del capital intelectual); sin embargo en el texto se hace referencia de un método de medición de la producción de conocimiento o de la capacidad de innovación tecnológica de la perspectiva PODER SEEO, la cual se compone de:

$$ICPC = f (CG + GH + GT + GF + Gf + GVEC)$$

- *ICPC: índice de capacidad de producción de conocimiento. (se valorar factores internos, decisiones y resultados)*
- *CG: Capacidad de gestión (Diseña, mide y controla la efectividad de los planes frente a los logros o resultados de creación de conocimiento, de acuerdo con los recursos invertidos en la estructura)*

- *GH: Gestión del potencial del factor humano (aquí se mide el nivel de educación de los trabajadores y al potencial de desarrollo del factor humano teniendo en cuenta la calidad de los procesos de aprendizaje en relación de la creatividad, la investigación y el porcentaje de producción.*
- *GT: Gestión de la base tecnológica (tienen en cuenta la experimentación y el aprendizaje para desarrollar nuevos productos y servicios, por medio de un proceso complejo de desarrollo teniendo en cuenta la gestión de la base científico y tecnológico.)*
- *GF: Gestión financiera (se busca responder a preguntas como cuánto vale la empresa hoy y como esta puede aumentar su valor)*
- *Gf: Gestión de recursos físicos, insumos, instalaciones y equipos (mide el desempeño en términos de eficiencia y productividad con respecto a los volúmenes de producción)*
- *GVEC: Gestión de variables externas críticas (se relaciona con la capacidad con que la organización produce conocimiento nuevo en interacción con las instituciones, con la cultura institucional)*

5 RETROALIMENTACION EN RED DE ORGANIZACIONES el procesos de producción de conocimiento se retroalimenta de manera circular, es decir, desde afuera hacia adentro de la organización y desde adentro hacia el entorno, a través de un triangulo de organizaciones conformado especialmente por empresas privadas, organizaciones del estado y organizaciones del sistema educativo local y mundial con la participación de todos los integrantes de la organización ya sean internos y o externos. (Martínez Fajardo, 2004)

- *En América latina, la estructura en red de organizaciones científicos-tecnológico es precaria, debido a la también precaria interacción del sistema educativo e investigativo con el mundo empresarial y a los bajos recursos, según el escaso presupuesto de PIB asignado a la inversión en investigación, el reducido número de científico, ingenieros, tecnólogos e investigadores y la consecuente poca producción de patentes, artículos y libros. En el futuro se espera que se deberá crear fondos de apoyo a la educación, la investigación y al desarrollo.*

Lectura 7: Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento

Autores: Elena Castro Martínez - Jaider Vega Jurado

Línea Temática: Método de investigación para el aprendizaje organizacional

Palabras claves: relaciones universidad-empresa, transferencia de conocimiento, sociedad del conocimiento, universidad, redes, gestión, estructuras de interfaz

Objetivo General

El artículo aborda el tema de la Red Iberoamericana para la formación de gestores de las Relaciones Universidad-Entorno Socioeconómico (Red IBER-RUES) la cual básicamente busca conseguir el emprendimiento para favorecer un mejor desarrollo de la transferencia de conocimiento de las universidades iberoamericanas, para ello se mirará la evolución del papel social de la universidad en general, y el de la iberoamericana en particular; para así comprender las necesidades que tienen las universidades de dotarse de nuevos instrumentos y estructura, que le permitan a las organizaciones de hoy una correcta gestión de los agentes socioeconómicos en los que se encuentra las organizaciones.

Ideas principales

EVOLUCIÓN DEL PAPEL SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD

A lo largo de la historia la universidad ha cambiado sustancialmente sus rasgos estructurales que la definen como universidad y a su vez su propia finalidad, donde el proceso de enseñanza que era el centro y la razón de ser de las universidades son uno de los factores importantes de estas, sin embargo no el único que lo componen, es decir, ya es consciente de la necesidad de generar conocimiento a través del principio de unidad entre docencia e investigación; entre los cambios organizacionales que tuvo la universidad estuvieron, *la adopción de una estructura disciplinar definida en función de los diferentes campos existentes de conocimiento, la adquisición de un estatus legal de carácter nacional y un alto grado de independencia para definir tanto las normas y valores académicos como la agenda de investigación a desarrollar. Estos principios guiaron el desarrollo de la universidad durante más de un siglo y constituyeron la directriz general del “contrato social” establecido entre la universidad y el estado en la mayor parte de los países desarrollados.* (Castro Martínez & Vega Jurado, 2006)

Las características principales del contrato social derivado de dicho informe se pueden expresar de la siguiente forma: primero, un nivel alto de autonomía; segundo, libertad de elección del área de investigación por los mismos científicos; y tercero, la creencia cada vez más generalizada de que el

presupuesto asignado para la investigación básica sería mejor utilizado en las universidades que en el gobierno o en las empresas de laboratorios (Martin, 2003).

- *Los enfoques sobre los procesos de generación y aplicación de conocimiento llevan implícitos cambios importantes en la organización y desempeño de las universidades. la estructura disciplinaria y especializada, fruto de la primera revolución académica da un cambio para darle paso a nuevos prospectos e imagen que torna la universidad, un ejemplo de esto es lo que se conoció como modo 2 que implica para la universidad un conjunto de transformaciones organizativas orientadas directamente a facilitar la producción de conocimiento en el contexto de la aplicación.(Gibbons et al (1994) señalaron la emergencia de una nueva dinámica de la ciencia y la investigación -a la que denominaron – modo 2) → El Modo 2, por ejemplo, implica para la universidad un conjunto de transformaciones organizativas orientadas directamente a facilitar la producción de conocimiento en el contexto de la aplicación, donde la universidad cuenta con modalidades organizativas mucho más flexibles y centradas directamente en el grupo de investigación, el cual puede tener un carácter multidisciplinar y según los objetivos perseguidos un horizonte temporal definido y a su vez esta, juega con los enfoques interactivos del proceso innovador la cual hace que le reconocen a la universidad un papel mucho más activo en la difusión del conocimiento, obligándola a vincularse de una forma estrecha con su entorno socioeconómico. (Castro Martínez & Vega Jurado, 2006)*
- *Etzkowitz (1990) ha equiparado estas transformaciones a la emergencia de una “segunda revolución académica” que, al igual que la primera, ha desembocado en la adopción por parte de la universidad de una nueva misión, complementaria a las actividades tradicionales de docencia e investigación. Esta “tercera misión” abarca todas aquellas actividades relacionadas con la generación, uso, aplicación y explotación, fuera del ámbito académico, del conocimiento y de otras capacidades de las que disponen las universidades (Molas-Gallart et al., 2002). La cual ha llevado a la universidad a convertirse en un actor decisivo en los procesos de desarrollo social y económico, a través de una vinculación mucho más estrecha con los diferentes agentes de su entorno. (Castro Martínez & Vega Jurado, 2006)*
- *Tras la gestión de la “tercera misión” creada por el Movimiento de Reforma Universitaria (MRU) Una de las transformaciones más importantes de las universidades en esta línea ha sido la creación de unas unidades específicas para gestionar las relaciones universidad-empresa y los procesos de comercialización de resultados de la investigación.² Estas unidades son estructuras de creación relativamente reciente en la mayoría de los países (menos de 20 años) y presentan la singularidad de que se dedican a la gestión de instrumentos no habituales en el marco de las administraciones públicas, con enfoques divergentes.*

METODOLOGIA

El presente estudio se realiza bajo la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva.

5.1 TEMA DE INVESTIGACION

Aprendizaje organizacional e innovación empresarial mediante la relación universidad-empresa

5.2 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Como la relación universidad empresa aporta conocimiento de manera significativa en el desarrollo de grandes proyectos de innovación empresarial?

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El transcurso del primer y segundo semestre del proyecto de investigación, se dedicó a la recolección de información, la cual se dio a través de la investigación de fuentes secundarias del tema aprendizaje organizacional, donde principalmente se revisó bibliografías para conocer el tema a grandes rasgos y posteriormente entrar al tema específico de innovación en la relación universidad-empresa, una vez observados algunos estudios, se paso a la definición de los lineamientos temáticos, marco teórico y las variables representativas del tema.

Ya observados los papers representativos se paso a la elaboración de fichas de lectura para dar la construcción de un blog de aprendizaje organizacional para la toma de decisiones en conjunto con los documentos elaborados en investigaciones anteriores.

CONCLUSIONES

- Las organizaciones deben ser conscientes de la limitación de sus recursos, por tanto acceden a los acuerdos de colaboración con otras instituciones para poder ofrecer los niveles más altos de valor a sus clientes.
- Las alianzas traen grandes beneficios para todos: las universidades validan sus conocimientos académicos desde la práctica; por su parte la empresa se ve beneficiada ya que complementamos nuestro modelo de operación con conocimientos y desarrollos generados desde la academia, que aceleran y fortalecen los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.
- Día tras día será necesaria la adopción de una estructura disciplinaria que se defina en función de los diferentes campos existentes de conocimiento, con el fin de tener un alto grado de independencia para así encontrar tanto las normas y valores académicos para tener claridad sobre la agenda de investigación a desarrollar por parte de las organizaciones y las universidades.
- A la hora de la toma de decisiones, es relevante tener en cuenta la vinculación que se encuentra entre la universidad con el entorno socioeconómico, ya que esta relación genera un círculo virtuoso, donde las empresas se ve favorecidas por una mayor competitividad y las universidades perciben los beneficios de integrarse en la sociedad mediante un nuevo contrato social, el cual, a diferencia del anterior, demanda un mayor direccionamiento de las actividades de investigación hacia las necesidades sociales

BIBLIOGRAFÍA

- Diaz, J. T. (n.d.). *Eumed*. Retrieved 2011, from <http://www.eumed.net/libros/2010a/658/TEORIA%20DE%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>
- Mark Easterby - Shenxue Li - Jean Bartunek. (2009). Metodo de investigacion para el aprendizaje organizacional. In *aprendizaje de gestión* (p. 4
- Sameer Kumar y Ganesh Thondikulam - Knowledge management in a collaborative business framework (2005/2006)
- Reinhard Bachmann y Andrew C. Inkpen - Understanding institutional-based Trust building processes in inter organitacional relationships. 2011
- Carmenza Gallego Giraldo y Cristhian Guillermo Naranjo Herrera. - El aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva sostenible. 2009
- Sini Ruohomaa y Lea Kutvonen - Trust and distrust in adaptative Inter-Entreprice collaboration management. 2010
- Castro Martínez, E., & Vega Jurado, J. (2006). Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento.
- Martínez Fajardo, C. E. (2004). Gestión y Creación de conocimiento.