

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

**ANAMARÍA GAITÁN LEÓN
VIVIAN LORENA PARRA FRANCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 27 DE 2013**

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

**ANAMARÍA GAITÁN LEÓN
VIVIAN LORENA PARRA FRANCO**

PROYECTO DE GRADO

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

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
Y MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 27 DE 2013**

Tabla de contenido

Lista de Ilustraciones.....	6
Lista de Tablas.....	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Especificos.....	12
MARCO DE REFERENCIA.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1. CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO	13
1.1. ¿QUÉ ES?	13
1.2. MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO	16
2. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO.....	19
2.1. ¿QUÉ ES?	19
2.2. CLASIFICACIÓN.....	19
2.2.1. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO COMO EXPERIENCIA INSTITUCIONALIZADA.	20
2.2.2. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO COMO ADAPTACIÓN.	20
2.2.3. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO SUPUESTOS COMPARTIDOS.	21
2.2.4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CONOCIMIENTO PRODUCTO DE LA RELACIÓN ACCIÓN-RESULTADO.	21
2.3. MODELOS DE APRENDIZAJE.....	23

2.3.1. MODELO OCCIDENTAL (EMPIRISMO)	23
2.3.2. MODELO ORIENTAL (EMPIRISMO)	24
3. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	26
3.1. ¿QUÉ ES?	26
3.2. TIPOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	27
3.2.1. TRANSFERENCIA EN SERIE	27
3.2.2. TRANSFERENCIA CERCANA	27
3.2.3. TRANSFERENCIA LEJANA	27
3.2.4. TRANSFERENCIA ESTRATÉGICA	27
3.2.5. TRANSFERENCIA EXPERTA	27
3.3. OBJETIVOS DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	28
3.4. COMO SE MIDE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.....	29
3.5. TIPOS DE EMPRESA.....	30
ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	31
LECTURA 1: Capacidad de absorción: una revisión, reconceptualización y Extensión.....	31
LECTURA 2: Aprendizaje Organizacional	33
LECTURA 3: Capacidad de absorción: Una nueva perspectiva sobre el aprendizaje y la Innovación	35
LECTURA 4: Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know.....	37
LECTURA 5: KVAM: model for measuring knowledge management performance of engineering community of practice	38
LECTURA 6: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms	40
METODOLOGÍA.....	42

Tema de Investigación.....	42
CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA	44

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Creación de valor de riqueza. Fuente: Propia ilustración, 2013.	14
Ilustración 2: La validación y comprensión de siete barreras. Fuente: Propia Ilustración, 2013.	23
Ilustración 3: Esquema de una estrategia organizacional para desarrollar cinco disciplinas. Fuente: Propia Ilustración, 2013.	24
Ilustración 4: Categorías del Aprendizaje Organizativo. Fuente: Propia Ilustración, 2013.	24
Ilustración 5: Proceso de creación del conocimiento. Fuente: Propia Ilustración, 2013....	25

Lista de Tablas

Tabla 1: Principales nociones de la capacidad de absorción. Fuente: Propia ilustración, 2013. 15

Tabla 2: Factores de medida más representativos de la capacidad de absorber conocimiento. Fuente: Propia Ilustración, 2013..... 18

RESUMEN

El proyecto fue desarrollado para establecer y conocer el impacto que tiene la capacidad de absorber conocimiento y la transferencia del conocimiento en el aprendizaje organizacional, para el progreso de la actividad económica y operacional de las organizaciones, quienes debido al cambio y la evolución en un mundo tan globalización, se ven forzadas a obtener nuevos conocimientos con el fin de prolongar su innovación en el mercado y satisfacción en las necesidades de los consumidores.

Para cumplir con los objetivos de este proyecto se buscaron diferentes artículos y publicaciones que estuvieran enfocados al desarrollo del impacto benéfico que tiene la relación Universidad – Empresa y el proceso de retroalimentación que se trata en dicha relación, estos proporcionaron la información necesaria para ser parte de la base de estudio de este proyecto y de su marco teórico.

Palabras claves: Capacidad de absorber conocimiento, aprendizaje organizacional, relación Universidad – Empresa, transferencia de conocimiento.

ABSTRACT

The project was developed to establish and understand the impact that has the ability to absorb knowledge and the knowledge transfer in organizational learning for the advancement of economic and operational activities of the organizations, who due to the change and evolution in a world as globalization, are forced to gain new knowledge in order to extend their market innovation and satisfying the needs of consumers.

To meet the objectives of this project, different articles and publications were sought to focused on the development of the beneficial impact of University-Organization relationship and the feedback process at issue in this relationship, which provided the necessary information to be part of the searched of the basis of study of this project and its theoretical framework.

Keywords: capacity to absorb knowledge, organizational learning, relationship University - Organization, knowledge transfer.

INTRODUCCIÓN

El aprendizaje inter-organizativo consiste en establecer relaciones entre la institución y el sector real para lograr un aprendizaje mutuo, y finalmente adaptarse a los cambios de nuestra sociedad. Esta área del conocimiento es muy relevante porque permite a las organizaciones agilizar los procesos en las diferentes áreas funcionales, reconsiderar actividades e incrementar la innovación en sus productos o servicios. Esto permite el aumento de la competitividad y el mejoramiento continuo de la organización.

La oportunidad de la universidad para aportar al desarrollo de las empresas se incrementa con la masificación de las tecnologías de información y telecomunicaciones. Por tanto, la competitividad puede ser fomentada a través del aprendizaje inter-organizativo centrado en la participación educativa dentro de la relación universidad-empresa, que promueve una interacción productiva entre sus miembros y por último se ve reflejado en la capacidad de absorción y la transferencia del conocimiento.

Para que esto ocurra debe de existir una mezcla entre el autoaprendizaje, el conocimiento interno y el externo; no sólo basta con mejorar la I+D, sino que también hay que absorber y transformar conocimientos de empresas o países punteros en innovación.

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado es realizado bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional” que tiene como objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación universidad-empresa, donde el trabajo de grado se concentra en el desarrollo de la capacidad de absorción y la transferencia del conocimiento, como unos de los procesos necesarios para compartir y transformar los conocimientos que son adquiridos en la relación universidad-empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General

Aportar a la construcción de un marco teórico para el proyecto “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad-Empresa”, en especial los constructos de transferencia de conocimiento, capacidad de absorción de conocimiento y aprendizaje organizacional en la interacción universidad – empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los conceptos teóricos que conducen la construcción de la relación Universidad – Empresa.
- ✓ Analizar el proceso de la capacidad de absorber conocimiento en las organizaciones.
- ✓ Explicar el aprendizaje organizativo en las organizaciones.
- ✓ Estudiar la transferencia de conocimiento en las organizaciones.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

1. CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO

1.1. ¿QUÉ ES?

Cohen y Levinthal definen la capacidad de absorción como la capacidad para aprender conocimiento externo a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación del mismo.

Al establecer estos tres procesos, enfatizan que

- El primer proceso establecido es la similitud del conocimiento técnico, académico o científico, es decir la parte de know-what de las bases de conocimiento de la empresa que aprende y de la empresa que enseña.
- El segundo proceso es la parte de know-how de sus bases de conocimiento.
- El último proceso, que se centra en las similitudes de sus objetivos comerciales, es la parte de know-why de sus conocimientos.

Esto quiere decir, una organización con capacidad de absorción sabe valorar qué información puede ser útil (know-what), cómo compartirla rápidamente por toda la organización (know-how) y cómo utilizarla con propósitos comerciales para mejorar las metas estratégicas de la empresa (know-why).

Estos autores apuntan que la capacidad de absorción constituye una parte importante de la habilidad de una empresa para partir de un conocimiento ya existente a crear conocimiento nuevo o diferente, considerando la importancia del conocimiento externo para el desempeño de las empresas. También sostienen que esta capacidad es un subproducto del esfuerzo de una organización en I+D,

donde la I+D, empieza a considerarse una pieza clave en el aprendizaje organizativo. (Jiménez Barrionuevo, Molina Fernández, & García Morales, Universidad de Granda, 2009)

La sociedad en que vivimos se está transformando en una sociedad de conocimiento (Nonaka, 1994). Teniendo en cuenta el continuo cambio en nuestro medio económico, las empresas deben concientizarse de la importancia que el conocimiento conlleva para su sostenimiento. En cuanto a la capacidad de absorción se refiere a la creación de valor que realiza la empresa por medio de:



Ilustración 1: Creación de valor de riqueza. Fuente: Propia ilustración, 2013.

Se presenta a continuación una tabla donde expone las principales nociones de capacidad de absorción.

Autores	Definición
(Cohen & Levinthal, 1990)	"Habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, assimilarla, y aplicarla a fines comerciales."

(Mowery & Oxley, 1995)	“Habilidades que reflejan la necesidad de negociar con los componentes tácitos de la tecnología transferida, y de modificar una fuente externa de tecnología para aplicaciones domésticas.”
Autores	Definición
(Kim, 1998)	“Capacidad para aprender y desarrollo de habilidades para solucionar problemas.”
(Lane & Lubatkin, Relative absorptive capacity and interorganizational learning, 1998)	“Habilidad relativa de una empresa estudiante para valorar, asimilar y aplicar el nuevo conocimiento de una empresa maestra.”
(Zahra & George, 2002)	“Conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con el propósito de crear valor.”
(Lane, Koka, & Pathak, 2006)	“Habilidad de una empresa para utilizar el conocimiento obtenido del exterior a través de tres procesos secuenciales: (1) reconocer y comprender el nuevo conocimiento externo a la empresa potencialmente valioso (2) asimilar el conocimiento nuevo valioso y (3) usar el conocimiento asimilado para crear conocimiento nuevo y obtener resultados comerciales.”
(Todorova & Durisin, 2007)	“Las empresas reconocen el valor, adquieren, transforman o asimilan y explotan el conocimiento.”

Tabla 1: Principales nociones de la capacidad de absorción. Fuente: Propia ilustración, 2013.

Fuente: (Jiménez Barrionuevo, 2009)

En resumen, para que exista capacidad de absorción debe existir una mezcla entre el autoaprendizaje, conocimiento interno y externo.

Para el conocimiento interno, se debe especializar en determinada área, lo cual afecta al conocimiento externo.

Otras variables que se deben tener en cuenta para estudio adicional, basados en la gestión de calidad y de información son los modelos y sistemas que la empresa ha diseñado e implementado dentro de su diseño organizacional. (Forés Julián & Camisón Zornoza, 2008).

En este último punto, (Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999), argumentan que la estructura organizacional de la empresa (funcional, divisional o matricial), es el punto de partida para la aprovechamiento de conocimientos, en cuanto al importancia, resistencia al cambio y eficiencia.

En cuanto a los factores externos, (Zahra & George, 2002), identificaron cómo métodos externos (por ejemplo las licencias de tecnología, las Joint Ventures, las alianzas empresariales, las adquisiciones de empresas, entre otras) perjudican la adquisición de conocimiento y su asimilación.

Lastimosamente no existen evidencias sobre estos procesos en empresas, por lo que se asume que en las investigaciones actuales, ya se realiza la utilización directa (Lane, Koka, & Pathak, 2006).

En conclusión, no sólo basta con mejorar la I+D, sino que también hay que absorber y transformar conocimientos de empresas o países punteros en innovación.

1.2. MEDICIÓN DE LA CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO

La capacidad de absorber conocimiento ha sido medida tanto como objeto unidimensional como multidimensional.

La medida que más se ha usado ha sido el esfuerzo realizado por la organización en I+D, regularmente medido como el gasto en I+D dividido entre las ventas anuales (Cohen & Levinthal, 1990) y (Zahra & George, 2002), el nivel de superposición tecnológica entre los futuros miembros de una alianza antes de que tenga lugar el acuerdo (Mowery, Oxley, & Silverman, Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer, 1996), la gestión del conocimiento de la tecnología de la información (IT) de los procesos de negocios (Boyton, Zmud, & Jacobs, 1994), el número total de publicaciones por dólar gastado en investigación al año (Cockburn & Henderson, 1998), el esfuerzo en I+D y el esfuerzo en formación de personal (Petroni & Panciroli, 2002), los tipos de

conocimiento buscados en el exterior en relación con las propias bases de conocimiento (Shenkar & Li, 1999), o mediante la existencia de laboratorios formales de I+D y la regularidad en las actividades de I+D (Becker & Peters, 2000).

La siguiente tabla resume los factores de medida de la capacidad de absorción del conocimiento manejados con mayor frecuencia por los investigadores más importantes.

Autores	Medidas usadas
(Becker & Peters, 2000)	La existencia de uno o más laboratorios de I+D propios y la regularidad en las actividades de I+D Internas
(Boyton, Zmud, & Jacobs, 1994)	La gestión del conocimiento de la tecnología de la información (IT) en los procesos de negocios
(Caloghirou, Kastelli, & Tsakanitas, 2004)	Miden el esfuerzo que realiza la empresa para desarrollar capacidades internas y para acceder a las fuentes externas de conocimiento
(Chen, 2004)	Escala de 5 ítems para medir la habilidad de la empresa para asimilar y para reproducir el conocimiento nuevo obtenido de fuentes externas
(Cockburn & Henderson, 1998)	El número total de publicaciones en función de los dólares gastados en investigación al año
(Cohen & Levinthal, 1990); (Stock, Greis, & Fisher, 2001); (Zahra & Hayton, 2008)	El esfuerzo en I+D (gasto en I+D / ventas anuales)
(Zahra & George, 2002)	El gasto en I+D (para medir la habilidad para adquirir el conocimiento) y el número de patentes (para medir la habilidad para aplicar el conocimiento)
(Heeley, 1997)	Escala de 24 ítems para medir la adquisición del exterior de nuevo conocimiento y la difusión de dicho conocimiento por el interior de la empresa

(Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2005)	Escala de 21 ítems usada para medir la capacidad de absorción potencial (adquisición y asimilación del conocimiento) y la capacidad de absorción realizada (transformación y explotación del conocimiento)
Autores	Medidas usadas
(Lane, Salk, & Lyles, 2001)	Adaptan las escalas de otros estudios relacionados y crean una nueva escala de 24 ítems para medir la comprensión, asimilación y aplicación del conocimiento
(Lin, Tan, & Chang, 2002)	Escala formada por 15 ítems usada para medir la capacidad de adaptación, producción y aplicación del conocimiento
(Luo, 1997)	El porcentaje de personal técnico y profesional sobre el número total de empleados de la organización analizada
(Mangematin & Nesta, 1999)	El gasto en I+D, el número de investigadores, la permanencia en las actividades de I+D, el número de laboratorios de I+D, los vínculos con institutos públicos de investigación, el número de publicaciones y el número de patentes

Tabla 2: Factores de medida más representativos de la capacidad de absorber conocimiento. Fuente: Propia Ilustración, 2013.

Fuente: (Jiménez Barrionuevo, 2009)

2. APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

2.1. ¿QUÉ ES?

Para lograr un conocimiento necesario dentro de la organización, primero hay que enfatizar el aprendizaje humano, ya que el aprendizaje que se desarrolla dentro de una organización depende del aprendizaje que realicen sus miembros.

Por lo anterior, se puede afirmar que sin individuos, las organizaciones no pueden crear conocimientos, y que si el conocimiento individual no se comparte con otras personas y grupos, éste tiene un particular impacto en la efectividad de la organización. Es por esto que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados, y orientarlas hacia un fin común.

El proceso aprendizaje humano es un factor esencial, pues éste es la base de donde parte la creación de conocimiento organizacional. Esto quiere decir, para que una empresa este en el constante proceso de aprendizaje, debe contar con individuos que estén abiertos al aprendizaje, que distingan los conocimientos y que sepan comunicarlos a los demás con el objetivo que el conocimiento sea de toda la organización y la ayude a resolver problemas o a crear nuevas estrategias.

Se puede llegar a la conclusión, que el aprendizaje individual en relación con la empresa, es la manera en que cada empleado adquiere conocimiento de su foco de trabajo, por medio de la experiencia, de convivencia, de información, capacitación y de retroalimentación.

2.2. CLASIFICACIÓN

En 1983 se elaboró (Shrivastava) una clasificación del Aprendizaje Organizativo, donde a lo largo de los años ha sido complementada y en algunos casos criticada.

2.2.1. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO COMO EXPERIENCIA INSTITUCIONALIZADA.

Este primer enfoque pertenece a la propuesta de las curvas de aprendizaje, las cuales pueden ser consideradas como la expresión actual de un concepto de aprendizaje único en las organizaciones. Este concepto se basó en que las horas hombre involucradas en el proceso de producción declinaban a una tasa constante.

Como resultado de este descubrimiento, se estudió el proceso de aprendizaje y se obtuvieron como resultado una serie de curvas de aprendizaje particulares, indicando con esto, que factores como la habilidad gerencial, los métodos de fabricación, las herramientas, el control de calidad, y el diseño organizacional pueden operar de manera coactiva para mejorar el desempeño organizacional. (Medina Salgado & Espinosa Espíndola, 1996)

Pero algunos autores han hecho de este enfoque una dura crítica. Esta crítica consiste en afirmar que las curvas de aprendizaje afirman la descripción del cómo se obtiene conocimiento en la producción, pero fallan al proporcionar explicaciones del porqué la depreciación rápida de este conocimiento, que no es acumulativo, y que no puede ser transferido a través de las organizaciones. Estos críticos proponen que el aprendizaje sólo puede ser incorporado en procedimientos operativos, métodos de comunicación y de coordinación, y para el entendimiento compartido de tareas recurrentes (Levitt & March, 1988).

2.2.2. EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO COMO ADAPTACIÓN.

Algunos autores como (Cyert & March, 1963) conciben al Aprendizaje Organizativo como un conjunto de experiencia adquirido a través de una serie de técnicas de ajustes constantes que buscan el establecimiento de reglas, atención a las mismas y a las metas de la organización.

Otros autores (Cangelosi & Dill, 1965) presentan al Aprendizaje Organizativo como un proceso complejo de ajuste mutuo, de regulación intraorganizacional desencadenado por la combinación de diversos tipos de distensiones percibidas por la organización.

El enfoque de adaptación se encuentra muy ligado al enfoque de la contingencia, ya que se observa en el Aprendizaje Organizativo como una habilidad de la organización para optimar su desempeño en función de los cambios que se presente en el medio ambiente, como la búsqueda de estrategias aplicables a la solución de estas contingencias y la capacidad para desarrollar estructuras apropiadas o subsistemas para establecer estas estrategias.

2.2.3. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO SUPUESTOS COMPARTIDOS.

Este enfoque se caracteriza por la transformación de las bases comportamentales que orientan la acción de las personas pertenecientes a una organización. Autores como (Shrivastava, 1983) considera a la organización como una máquina que se sustenta en los mapas cognitivos de sus miembros, y que a su vez los orienta en sus interacciones organizacionales. Para este enfoque, organizar es el esfuerzo cognitivo activo de los actores para usar sus mapas y ubicarse en sus interacciones diarias y diseñar las indicaciones de actuación más apropiadas. En efecto el Aprendizaje Organizativo es el proceso mediante el cual se modifican los mapas cognitivos de las personas.

2.2.4. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CONOCIMIENTO PRODUCTO DE LA RELACIÓN ACCIÓN-RESULTADO.

Como la organización es un gran procesador de información que le permite confiar en los materiales que ella dispone para enfrentar los problemas proveniente del ambiente, las organizaciones son observadas como grandes sistemas poderosos implicados en acciones de transformación de insumos en productos codiciados.

Algunos autores como (Duncan & Weiss, 1979) conciben al Aprendizaje Organizativo como el mejoramiento del conocimiento, tanto en nivel como en calidad, de las relaciones causales entre los insumos, los productos y los efectos del ambiente. Dado esto, el Aprendizaje Organizativo debe ser comunicable, consensual e integrado a la organización, por esta misma. Esto quiere decir que la organización debe institucionalizar el proceso mediante la creación de procesos y sistemas de aprendizaje que tengan como tarea principal proveer de información a los gerentes, para que ellos puedan hacer los cambios necesarios (Duncan & Weiss, 1979).

Weick critica estos planteamientos estableciendo dos propuestas:

Primera: considera que el Aprendizaje Organizativo se ha logrado cuando existen una serie de respuestas de cambio en el comportamiento y un mejoramiento en la efectividad de la organización (Fiol & Lyles, 1985). La condición preliminar para el Aprendizaje Organizativo está basada en la importancia de la adquisición del conocimiento.

Segunda: está orientada en los sistemas de procesamiento de la información en la organización. El Aprendizaje Organizativo es el mejoramiento y profundización de la forma de comunicación al interior de la organización y, partiendo del comportamiento de los individuos, aumenta proporcionalmente el número de opciones. No es contemplada como una exigencia la adquisición de conocimiento, pero es una condición para el aprendizaje.

Adicionalmente (Weick, 1991) define la diferencia de ambas propuestas en el "DONDE", y no en si este proceso se lleva a cabo.

2.3. MODELOS DE APRENDIZAJE

2.3.1. MODELO OCCIDENTAL (EMPIRISMO)

Las empresas deben adquirir una inteligencia que pueden lograr la capacidad de adaptarse a cualquier cambio, función general del Aprendizaje Organizativo.

De acuerdo con Peter Senge (Senge, 1990), primer propulsor de la teoría del Aprendizaje Organizativo, esto se podrá realizar con:

- a. La validación y comprensión de siete barreras:



Ilustración 2: La validación y comprensión de siete barreras. Fuente: Propia Ilustración, 2013.

b. Esquema de una estrategia organizacional para desarrollar cinco disciplinas:



Ilustración 3: Esquema de una estrategia organizacional para desarrollar cinco disciplinas. Fuente: Propia Ilustración, 2013.

Las cuales pueden plantearse a partir de tres categorías:



Ilustración 4: Categorías del Aprendizaje Organizativo. Fuente: Propia Ilustración, 2013.

2.3.2. MODELO ORIENTAL (EMPIRISMO)

Para que el conocimiento no sea solo individual, se deben realizar acciones para que este se convierta en organizacional. Adicionalmente, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Dichas formas, constituyen el motor fundamental del proceso de creación del conocimiento.



Ilustración 5: Proceso de creación del conocimiento. Fuente: Propia Ilustración, 2013.

3. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

3.1. ¿QUÉ ES?

Es uno de los aspectos del aprendizaje inter-organizacional que trata sobre el proceso de compartir conocimiento, como lo menciona el autor *José Luis Renza Orejuela*.

Los conocimientos que se van adquiriendo por medio de las universidades y en los centros de investigación, son necesarios para compartirlos y ser aplicados en las empresas; siempre y cuando estos conocimientos estén relacionados en la búsqueda del beneficio de la sociedad, los centros de investigación y de la misma empresa para generar desarrollo productivo y social, que son claves para el crecimiento económico de un país.

El aprendizaje en las organizaciones, no solo se logra con la transferencia de los recursos, también se logra con el trabajo entre empresas, mediante la colaboración en las actividades, ayudando a que sean más proactivas, dispuestas a adaptarse ante los cambios y obtener beneficio de las relaciones externas.

El proceso de transferencia de conocimiento es enriquecedor para:

- **Empresas:** son una fuente importante para hacer innovaciones que mejoren la competitividad.
- **Centros de generación de conocimiento:** se consigue incrementar el valor generado por sus investigaciones y dotarlas de aplicación práctica.
- **La sociedad en general:** posibilita el desarrollo de una economía basada en el conocimiento, que garantiza el bienestar de los ciudadanos. (Nuevos mecanismos de transferencia de tecnología, 2003)

3.2. TIPOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La autora *Nancy M. Dixon* explica que existen cinco tipos de transferencia de conocimiento, para lograr que el conocimiento pueda ser transmitido de manera satisfactoria, depende del diseño de los cinco tipos de transferencia.

3.2.1. TRANSFERENCIA EN SERIE

Es el conocimiento que un equipo adquiere a partir de la realización de su tarea en un entorno, para que en una próxima ocasión donde se piense realizar la misma tarea pero en un ambiente distinto. Es necesario que el conocimiento de los miembros individuales lo transmita a todo el equipo de trabajo.

3.2.2. TRANSFERENCIA CERCANA

Es el conocimiento explícito que un equipo ha adquirido a partir de la realización frecuente y repetida de una tarea (es una tarea rutinaria) y es reutilizada por otros equipos que llevan a cabo trabajos muy semejantes. Se establece una semejanza entre el equipo fuente y el equipo receptor.

3.2.3. TRANSFERENCIA LEJANA

El conocimiento implícito que un equipo ha adquirido al realizar una tarea no rutinaria se pone a disposición de otros equipos que realizan trabajos semejantes en otra área de la organización.

3.2.4. TRANSFERENCIA ESTRATÉGICA

El conocimiento colectivo de una organización es necesario para llevar a cabo una tarea estratégica que sucede en forma poco frecuente, pero que es vital para el beneficio de toda la organización.

3.2.5. TRANSFERENCIA EXPERTA

Un equipo que se enfrenta a un asunto técnico más allá del alcance de su propio conocimiento busca la experticia de otras personas que estén dentro de la organización, para dar solución a la anomalía.

3.3. OBJETIVOS DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

El objetivo de la transferencia de conocimiento, es transmitir lo que se logra aprender en los centros que difunden el capital intelectual como las universidades o equipos de investigación, luego se debe implementar el conocimiento que ya ha sido transmitido para la creación de nuevas ideas que hagan más competitiva las empresas y también para el beneficio propio (transformar nuestro conocimiento), mejorando las actividades que se realizan diariamente que son vitales para el desarrollo de las economías y el bienestar común.

Al aplicar la transferencia de conocimiento se concibe que existe más profundidad de generación y de usos del conocimiento en aquellas relaciones donde las empresas y los grupos de investigación trabajan de forma mutua y conjunta en una nueva organización para el desarrollo de un proyecto específico y producen resultados de investigación aplicados por la empresa (*Manuel Fernández-Esquinas, Carmen Merchán-Hernández, Leticia Rodríguez-Brey y Oihana Valmaseda-Andía*).

Foos (2006) estudia acerca de la transferencia del conocimiento entre socios que contribuyen en el desarrollo de un producto, donde identifica que es vital la confianza y la participación en las expectativas de la transferencia del conocimiento tácito, aquel que hacer referencia al conocimiento de los modelos mentales, esquemas, creencias y percepciones. La interacción entre el conocimiento tácito y el explícito conducen a la creación de nuevo conocimiento y a su difusión (transferencia).

3.4. COMO SE MIDE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

WEN, DER YU. PEI, LUN CHANG. SHUEN, HO YAO. SHEN, JUNG LIU (2009)

Los autores explican que la aplicación de la gestión del conocimiento (KM) se necesita crear, capturar, registrar, conservar, recuperar, reutilizar y revisar el conocimiento que ha sido generado a partir del personal de trabajo, los procesos internos que se realizan en la compañía y los clientes externos. Las compañías dedican su esfuerzo y sus recursos para obtener una infraestructura de gestión del conocimiento, utilizando mecanismos como el software y hardware, pero sólo muy pocos recursos en la medición de los resultados de sus sistemas de gestión de conocimiento.

La gestión del conocimiento es un proceso que requiere de la transferencia de los conocimientos y de otros aspectos del aprendizaje inter-organizacional; por eso es necesario crear el conocimiento, ponerlo en práctica y compartirlo a los empleados, clientes y demás grupos de interés, para ello se necesita diseñar una estructura que permita cumplir con lo descrito anteriormente.

Para hacer la medición de la transferencia de conocimiento presenta varios desafíos para las organizaciones a través de medir los cambios en el conocimiento que reside en múltiples repositorios (Levitt y marzo de 1988, Starbuck, 1992, Walsh y Ungson, 1991). Por ejemplo, Walsh y Ungson postula que hay cinco depósitos de conocimiento en las organizaciones: (a) los miembros individuales, (b) funciones y estructuras de organización, (c) de operación estándar de la organización procedimientos y prácticas, (d) su cultura, y (e) la estructura física del lugar de trabajo. Con el fin de medir la transferencia a través de cambios en el conocimiento, se deben captar los cambios en el conocimiento de los diferentes depósitos.

Las relaciones existentes entre las empresas y los equipos de investigación, y las actividades concretas que realizan las empresas en relación con la universidad se llevan a cabo con alguno de los profesores, o con algún miembro que esté

integrado en un equipo de investigación (Manuel Fernández-Esquinas, Carmen Merchán-Hernández, Leticia Rodríguez-Brey y Oihana Valmaseda-Andia).

3.5. TIPOS DE EMPRESA

Carvajal S.A

En la compañía Carvajal S.A utilizan la metodología de gestión y transferencia del conocimiento, con el fin de desempeñar con éxito el trabajo de los empleados que empiezan la planificación de sucesión, que necesitan transferir el conocimiento para cumplir los objetivos y aumentar el desempeño. El modelo de competencias de Carvajal S.A es la gestión del conocimiento para adquirir, capturar, transferir y por ultimo aplicarlo en la compañía.

Fuente:http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-307024_archivo_pdf_cali_uno.pdf

Grupo Argos

En el Grupo Argos identifican los niveles de conocimiento, conocimiento crítico y el plan asociado del proceso cementero en las diferentes plantas del país.

Para la obtención del conocimiento competitivo, la compañía creó y aplicó un modelo de identificación de los conocimientos a la medida, para definir los mapas de conocimiento de la línea de procesos para alinearlos con el plan de construcción de empleados expertos, con el fin de fortalecer el talento humano. El modelo aplicado brindo éxito para la compañía al transferirlo dentro de la organización en las diferentes áreas de negocio.

Fuente: <http://conocimientocompetitivo.com/index-3.html#>

ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

LECTURA 1: Capacidad de absorción: una revisión, reconceptualización y Extensión

Autores: Shaker A. Zahra - Gerard George

Línea Temática: Método de investigación para la capacidad de absorción.

Palabras claves: Capacidad de Absorción (Economía), Capital, Ventaja Competitiva, Competencia, Comportamiento Organizacional, Capacidad Industrial, Modelos de Negocio, Planificación Estratégica, Gestión de la Ciencia, Compañías Internacionales, Entorno de Trabajo, Investigación Organizacional.

Objetivo General

Revisar la literatura para identificar las dimensiones clave de la capacidad de absorción y ofrecer una reconceptualización de esta construcción

Objetivos Específicos

1. Distinguir entre el potencial de la empresa y la capacidad de realizar sobre la base de la opinión de las capacidades dinámicas de la empresa.
2. Avanzar un modelo delineando las condiciones cuando el potencial de la empresa y las capacidades realizadas pueden influir diferencialmente la creación y el mantenimiento de su ventaja competitiva.

Ideas principales

- Somos conscientes de la capacidad de absorción como una capacidad dinámica que influye en la naturaleza y la sostenibilidad de la ventaja competitiva de una empresa.
- Reconocemos el papel y la importancia de los diferentes componentes de la capacidad de absorción de una empresa, estableciendo las bases para

futuras investigaciones sobre las relaciones entre estos componentes y su influencia en las decisiones estratégicas de una empresa.

- Ampliamos la interpretación teórica del constructo capacidad de absorción, al presentarla como una capacidad dinámica que influye en la creación de otras competencias organizacionales y proporciona a la empresa con múltiples fuentes de ventaja competitiva, mejorando así el rendimiento económico.
- La adquisición se refiere a la capacidad de una empresa para identificar y adquirir conocimiento generado externamente que es crítico para sus operaciones. El esfuerzo realizado en las rutinas de adquisición de conocimiento tiene tres atributos que pueden influir en la capacidad de absorción: intensidad, velocidad y dirección.
- La asimilación se refiere a las rutinas y procesos de la empresa que le permitan analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. Las ideas y los descubrimientos que se encuentran más allá de la zona de búsqueda de una empresa se pasan por alto porque la empresa no puede comprender fácilmente.
- Transformación denota la capacidad de una empresa para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes y el conocimiento recién adquirido y asimilado. Esto se logra mediante la adición o eliminación de conocimiento o, simplemente, mediante la interpretación de la misma el conocimiento de una manera diferente.
- Explotación como una capacidad organizativa se basa en las rutinas que permiten a las empresas para refinar, ampliar y aprovechar las

competencias existentes o crear otras nuevas mediante la incorporación de los conocimientos adquiridos y transformados en sus operaciones.

- Las empresas con capacidades bien desarrolladas de transformación del conocimiento y de explotación son más propensas a lograr una ventaja competitiva mediante la innovación y el desarrollo de productos que los que tienen capacidades menos desarrolladas.

LECTURA 2: Aprendizaje Organizacional

Autores: C. Marlene Fiol - Marjorie A. Lyles

Línea Temática: Método de investigación para el aprendizaje organizacional

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

Objetivo General

Aclarar la distinción entre el aprendizaje organizacional y la adaptación de la organización y demostrar que el cambio no implica necesariamente el aprendizaje. Hay diferentes niveles de aprendizaje, cada uno tiene un impacto diferente en la gestión estratégica de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Señalar los diferentes niveles de aprendizaje.
2. Indicar que cada nivel tiene un impacto diferente en la gestión estratégica de la empresa.

Ideas principales

- El aprendizaje consiste en el desarrollo de las ideas, por un lado y los resultados de las acciones estructurales y de otro tipo sobre el otro. Se trata de un cambio en los estados de conocimiento que no es claramente

perceptible, y el otro a menudo implica un cambio más visible en términos de un resultado organizacional.

- Cuatro factores contextuales que influyen en la probabilidad de que ocurra el aprendizaje: la cultura empresarial propicia para el aprendizaje, estrategia que permite una mayor flexibilidad, una estructura organizativa que permite tanto la innovación y nuevas ideas, y el medio ambiente.
- La postura estratégica de la organización determina parcialmente su capacidad de aprendizaje. La estrategia determina las metas y objetivos y la amplitud de opciones disponibles para llevar a cabo la estrategia.
- La cultura de una organización se manifiesta en las ideologías predominantes y las pautas de comportamiento establecidas. Así, la cultura se compone de las creencias, las ideologías y las normas que influyen en la toma de medidas de la organización.
- Aunque a menudo es visto como un resultado del aprendizaje, la estructura de la organización juega un papel crucial en la determinación de estos procesos. Duncan (1974) señala que las diferentes decisiones son necesarias estructuras de la misma unidad organizativa, en función del grado de flexibilidad que se requiere al tomar decisiones.
- Si bien el ambiente interno o externo es demasiado complejo y dinámico para la organización de manejar, puede producirse una sobrecarga, y el aprendizaje no tendrá lugar. Hedberg (1981) sugiere que "el aprendizaje requiere el cambio y la estabilidad... entre los alumnos y su entorno".
- Aprendizaje de nivel inferior: el aprendizaje enfocado que puede ser más repetición de comportamientos pasados generalmente a corto plazo, superficial, temporal, pero formándose asociaciones. Captura sólo ciertos

elementos de correcciones en parte de lo que hace la organización. Nivel de rutina.

- El aprendizaje de nivel superior: El desarrollo de la norma y las asociaciones sobre las nuevas acciones complejas. El desarrollo de una comprensión de la causalidad. Normas centrales, marcos de referencia y suposiciones cambiadas.

LECTURA 3: Capacidad de absorción: Una nueva perspectiva sobre el aprendizaje y la Innovación

Autores: Wesley M. Cohen - Daniel A. Levinthal

Línea Temática: Método de investigación para el capacidad de absorción.

Palabras claves: Estructuras cognitivas y de aprendizaje, capacidad de absorción organizacional, dependencia de la trayectoria, la inversión en I + D, efecto directo de facilidad de aprendizaje, efecto directo de la facilidad de aprendizaje. Gatekeepers.

Objetivo General

Descubrir si la capacidad de absorción debe ser desarrollada cuando una empresa desea adquirir y usar el conocimiento relacionado con la actividad en curso.

Objetivos Específicos

1. Investigar cómo se produce la difusión de innovaciones en las empresas que ya tienen conocimientos previos en los ámbitos de trabajo.
2. Buscar como provocar oportunidades en I+D en entornos de aprendizaje difíciles.
3. Indagar y medir si la capacidad de absorción se hace más importante cuando el aprendizaje es difícil de captar.

Ideas principales

- Las empresas que tienen su propio departamento de I+D son más capaces de utilizar la información externa. La capacidad de absorción puede ser un subproducto de la I+D de inversión o de producción o mediante la formación.
- Acumular conocimientos previos aumenta la capacidad de poner los nuevos conocimientos en la memoria y recordarlo.
- Puede haber una transferencia de habilidades de aprendizaje a través de los cuerpos de conocimiento - aprendizaje en una tarea y pueden afectar el aprendizaje en otra tarea.
- Capacidades de aprendizaje implican el desarrollo de la capacidad de asimilar los conocimientos existentes, mientras que las habilidades de problema-solución representan una capacidad de generación de nuevos conocimientos. Ellos no son muy diferentes. Por lo tanto, la capacidad creativa y la capacidad de absorción son similares.
- El esfuerzo aplicado a aprender mejor será la recuperación posterior. La práctica hace la perfección. Un fondo diverso proporciona una base más sólida para el aprendizaje en situaciones de incertidumbre y estimula la creatividad mediante la asociación con más vínculos.
- La capacidad de absorción de una organización depende de las capacidades individuales. Depende de la transferencia de conocimientos a través de límites ambientales y en subunidades. Los gatekeepers ayudan a la transferencia de información a través de fronteras. Se necesitan más gatekeepers en entornos turbulentos para aumentar la recepción de nuevas ideas.

- Comunicación efectiva con los gatekeepers requiere conocimientos y un lenguaje compartido. Hay un equilibrio entre la capacidad de absorción autónomas y hacia el exterior. Se requieren conocimientos de idiomas internos y externos. El nivel de comunicación externa disminuye con la tenencia de proyectos de grupo.
- La construcción de una sólida red de relaciones internas y externas aumenta el conocimiento de las capacidades y conocimientos de los demás.
- Hay un trade-off entre la diversidad y la organización común de los conocimientos a través de las personas.

LECTURA 4: Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know

Autores: Nancy M. Dixon- Oxford University Press.

Línea Temática: Método de investigación para la transferencia de conocimiento.

Palabras claves: Aprendizaje, organización, métodos de investigación, desarrollo, conocimiento común.

Objetivo General

Mostrar los cinco tipos de transferencia de conocimiento, explicando los principios y las diferencias que hacen que cada una de estas funcione y que ayude a los gerentes determinar cuál de estos tipos será el más eficaz para ser aplicado en la organización para la transferencia de conocimiento.

Objetivos Específicos

1. Proponer los diferentes métodos de implementación para la medición de la transferencia del conocimiento para el desarrollo del aprendizaje organizacional.
2. Como se pueden formar sistemas que sean exitosos para la transferencia del conocimiento y qué se requiere para conformar el método más adecuado al tipo de conocimiento que habrá de compartirse y transferir de manera eficaz.

Ideas principales

- El conocimiento común permite conocer aportes que son sumamente innovadores acerca de cómo se crea el conocimiento organizacional, cómo este puede compartirse eficazmente y el por qué los sistemas de transferencia funcionan en determinadas situaciones (Rosina Scher, 2004).
- Dixon explica tres criterios para determinar si funciona bien un método de transferencia dado en una situación específica: el tipo de conocimiento que va a ser transferido, la naturaleza de la tarea y quién será el receptor de tal conocimiento.
- Todo tipo de organizaciones debe construir sistemas de transferencia del conocimiento diseñados para sus formas peculiares de "conocimiento común", desarrollando en el proceso la mejor ventaja competitiva que pueda existir: aquella que no debe copiarse.

LECTURA 5: KVAM: model for measuring knowledge management performance of engineering community of practice

Autores: Wen, Der Yu- Chung Hua University / Pei, Lun Chang- Chung Hua University / Shuen, Ho Yao- Chung Hua University / Shen, Jung Liu- National Taiwan University

Línea Temática: Método de gestión del conocimiento.

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

Objetivo General

Mostrar por qué la gestión del conocimiento juega un papel muy importante en el desempeño exitoso de nuevos proyectos y como es su aplicación.

Objetivos Específicos

1. Cuáles son los beneficios de cuantificación de un sistema de gestión del conocimiento.
2. Realización de un modelo cuantitativo que pueda medir la gestión del conocimiento, haciendo medición del nivel de procesos y los teóricos de información necesaria, realizando búsquedas para desarrollar un modelo primitivo.

Ideas principales

- Planificar estrategias de mejora, basado en el monitoreo del desempeño y la calidad de los procesos de valor agregado, que realizan los miembros de las organizaciones para la medición de la gestión y transferencia del conocimiento.
- Una dirección para la investigación futura consiste en relacionar el rendimiento cuantitativo con valor monetario que es más informativo para los altos directivos, en la identificación de la gestión y transferencia del conocimiento.

LECTURA 6: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms

Autores: Linda Argote - Carnegie Mellon University / Paul Ingram- Columbia University

Línea Temática: Método de investigación para transferencia de conocimiento.

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

Objetivo General

Mostrar por qué la transferencia de conocimiento puede presentar dificultad en su aplicación e identificar los tipos de conocimientos que tienden a ser difícil de transmitir en diferentes contextos.

Objetivos Específicos

Proponer los diferentes métodos para la medición de la transferencia del conocimiento para el desarrollo del aprendizaje organizacional.

Ideas principales

- La creación y la transferencia de conocimiento son la base de la ventaja competitiva en las empresas, se debe a la interacción de las personas, las herramientas y tareas proporcionan esta ventaja.
- La capacidad de transferir el conocimiento a partir de una unidad a otra se ha encontrado para contribuir al rendimiento de la organización de las empresas, tanto en la industria manufacturera (Epple, Argote, y Murphy, 1996; Galbraith, 1990) y también en los sectores de servicios (Baum y Ingram, 1998; Darr, Argote, y Epple, 1995).

- Los beneficios de la transferencia de conocimiento se han documentado en muchos lugares, la eficacia de la transferencia de conocimientos varía considerablemente entre las organizaciones (Argote, 1999; Szulanski, 1996).
- Métodos de medición basados en el rendimiento son más adecuados para capturar conocimiento tácito que los enfoques que tratan de medir el conocimiento más directamente.

METODOLOGÍA

Este estudio se realizó bajo la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva.

Tema de Investigación

Capacidad de absorber conocimiento, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento mediante la relación Universidad – Empresa.

Definición del problema de investigación

¿Cómo la relación universidad empresa aporta conocimiento de manera significativa en el desarrollo en la capacidad de absorber y transferir el conocimiento?

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 capacidad de absorber conocimiento, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento, donde principalmente se revisó bibliografías para conocer el tema a grandes rasgos y posteriormente entrar al tema específico de la relación universidad-empresa, una vez observados algunos estudios, se pasó a la definición de los lineamientos temáticos, marco teórico y las variables representativas del tema.

Ya observados las lecturas representativas se pasó 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

La capacidad para absorber conocimiento es la habilidad de una empresa para reconocer el valor de la información nueva externa, para asimilarla y aplicarla a fines comerciales. Las capacidades de absorción son determinantes para las capacidades de innovación de las empresas.

El proceso de aprendizaje organizacional se da a través de la integración de unos mecanismos de aprendizaje, en los cuales se encuentran el estructural, cultural, psicológico, político, que forman parte de una base fundamental para el aprendizaje organizacional, la cual es el apoyo de la alta gerencia.

Tanto los mecanismos como el apoyo de la alta gerencia permiten que se establezcan diferentes relaciones tanto inter como intra-organizacionales, que le permiten a la organización lograr una diferenciación tecnológica de productos, así como una eficiente integración del aprendizaje organizacional que llevaran a la organización a mejorar el desempeño organizacional y la posición competitiva de la firma.

El aprendizaje en las organizaciones debido a la relación Universidad-Empresa, se transforma en una excelente alternativa para generar conocimiento, donde el aprendizaje inter-organizacional es vital y necesita del proceso de la gestión, la capacidad de absorción y la transferencia del conocimiento; para luego obtener conocimientos y aplicarlos en la agilización de los procesos en las diferentes áreas funcionales, replantear actividades, con el fin de mejorar y aumentar la competitividad en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Nuevos mecanismos de transferencia de tecnología. (2003). *Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica*, 49.

Grupo Sura. (2011). Retrieved 2013, from http://www.gruposuramericana.com/informe_anual/2011/Secciones/4_Fundacion_Suramericana/Voluntariado.html

Becker, W., & Peters, J. (2000). "Technological opportunities, absorptive capacities and innovation .

Bernuy. (2005). *Estrategias para el Aprendizaje Colaborativo y la Transferencia Efectiva del Conocimiento*. Lima, Madrid, Perú, España.

Boyton, A. C., Zmud, R. W., & Jacobs, G. C. (1994). The Influence of IT Management Practice on IT Use in large Organizations. *MIS Quartely*, 299-318.

Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanitas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 29-39.

Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quartely*, 175-203.

Chen, C.-J. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 311-321.

Cockburn, I. M., & Henderson, R. M. (1998). Absorptive Capacity, Coauthoring Behavior, and the Organization of Research in Drug Discovery. *The Journal of Industrial Economics*, 157-182.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In J. G. Cornell University, *Administrative Science Quarterly* (pp. 128-152). Sage Publications, Inc.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*.

Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 75-123.

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 803-813.
- Forés Julián, B., & Camisón Zornoza, C. (2008). La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes. *Dirección y Organización*, 35-50.
- García, Mihi, & Bolívar. (2011). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance.
- Heeley, M. B. (1997). Appropriating rents from external knowledge: The impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 390-404.
- Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 999-1015.
- Jiménez Barrionuevo, M. M. (2009). *Universidad de Granada*. Retrieved from <http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/17945719.pdf>
- Jiménez Barrionuevo, M. M., Molina Fernández, L. M., & García Morales, V. J. (2009). *Universidad de Granada*. Retrieved from <http://www.ugr.es/~teoriahe/RePEc/gra/fegper/FEGWP209.pdf>
- Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor . *Organization Science*, 506-521.
- Knoppen, Sáenz, & Johnston. (2011). Innovations in a Relational Context: Mechanisms to Connect Learning Processes of Absortive Capacity. España, Canada.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal* , 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification Of Absorptive Capacity:A Critical Review And Rejuvenation Ofthe Construct. *Academy of Management Review*, 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 1139-1161.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 319-338.

- Lin, C., Tan, B., & Chang, S. (2002). The critical factors of technology absorptive capacity. *Industrial Management & Data Systems*, 300-308.
- Luo, Y. (1997). Partner selection and venturing success: The case of Joint Ventures with firms in the people's Republic of China. *Organization Science*, 648-662.
- Mangematin, V., & Nesta, L. (1999). What kind of knowledge can a firm absorb? *International Journal of Technology Management*, 149-172.
- Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. (1996). El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio. *Gestión y Estrategia*.
- Mowery, D. C., & Oxley, J. E. (1995). Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems . *Cambridge Journal of Economics*, 67-93.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 77-91.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , 14-37.
- Peña, & Aranguren. (2002). Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración.
- Petroni, A., & Pancioli, B. (2002). European Journal of Purchasing & Supply Management. *Elsevier*, 135-149.
- Real, Leal, & Roldan. (2007). *Aprendizaje Organizativo y Tecnologías de la Información: Influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnológicas y resultados empresariales*. Retrieved Octubre 15, 2012, from dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2150027.pdf
- Sandoval. (n.d.). *Desarrollo, Comportamiento y Aprendizaje Organizacional. Capítulo 3*. Retrieved Noviembre 20, 2012, from http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo3.pdf
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency.

- Sharp, Knowlton, & Weiss. (2005). Applications of Generative Learning for the Survey of International Economics Course. *The Journal of Economic Education*, Vol. 36, No. 4, 345-357.
- Shenkar, O., & Li, J. (1999). Knowledge Search in International Cooperative Ventures. *Organizational Science*, 134-143.
- Shrivastava, P. (1983). A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 7-28.
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Fisher, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 77-91.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 74-786.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 551-568.
- Weick, K. E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 116-124.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension,. *Academy of Management Review*, 185-203.
- Zahra, S. A., & Hayton, J. C. (2008). The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*, 195-220.