

**LA CONFIANZA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**ANGELA MARIA CAMARGO  
JESSICA ALEJANDRA GONZALEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

**LA CONFIANZA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

**ANGELA MARIA CAMARGO  
JESSICA ALEJANDRA GONZALEZ**

**PROYECTO DE GRADO II**

**DIRECTORA:  
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2013**

## CONTENIDO

	Pág.
CONTENIDO.....	3
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
JUSTIFICACION.....	8
1. OBJETIVOS.....	9
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA.....	10
2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.1. Modalidades de Aprendizaje Organizacional.....	12
2.2.1.1. Aprendizaje Asimilativo.....	12
2.2.1.2. Aprendizaje creativo.....	12
2.2.1.3. Aprendizaje Innovativo.....	13
2.2.2. El Proceso de Aprendizaje Organizacional.....	13
2.2.2.1. Reconocimiento y Desaprendizaje.....	13
2.2.2.2. Formular una propuesta.....	14
2.2.2.3. Ensayar.....	14
2.3. CAPACIDAD DE ABSORCION DE CONOCIMIENTO.....	15
2.4. LA CONFIANZA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	20
2.4.1. La confianza en las relaciones interpersonales dentro de la organización.....	21

2.4.1.1. La importancia de la confianza en las organizaciones: el Modelo© de Great Place to Work® Institute.....	24
3. DEFINICIONES DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL .....	25
4. CONCLUSIONES.....	27
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	28

## RESUMEN

En la actualidad, al dirigirnos al entorno podemos darnos cuenta que se experimentan a diario una serie de cambios continuos, lo que conlleva a que tanto las personas como las organizaciones sientan la necesidad de buscar alternativas para enfrentar y responder de manera adecuada a los estímulos o situaciones que se les presentan y poder ir a la par en el medio en que se desarrollan.

Cuando se realizó la investigación sobre el tema se logró identificar que las organizaciones recogen constantemente información externa y la transforman en recursos, pero esto depende de una estrecha relación que va desde los individuos con la empresa y de la empresa con los individuos. Es aquí donde el factor confianza entra a jugar un papel muy importante, ya que la información que se transmite entre colaborador-empresa es relevante, dando lugar a que se forjen relaciones de generación de nuevas ideas, siendo posible que haya una equitatividad dentro de la organización y puedan ser partícipes todos, aportando ideas para la toma de decisiones.

También se encontró que existen elementos como la reputación y las experiencias previas lo que determinan que si se pueda establecer una relación de confianza, es decir, al hablar de universidad-empresa, tanto directivos como estudiantes al encontrarse desempeñando una investigación, llevando algún proceso en particular, o realizando la práctica empresarial, son ellos mismos, en el buen desarrollo y manejo de los procesos, quienes dejan el nombre de la universidad en alto y así la institución (universidad) pueda ser recomendada para próximas ocasiones.

Es de vital importancia que dentro de la organización se tenga un constante flujo de nueva información, de nuevas tecnologías, lo que permite que sus empleados aprendan con mayor facilidad y su capacidad de absorber la información sea más eficiente. Esto le permite a la organización obtener mejores resultados al crear equipos de trabajo eficaces, que crean estrategias sólidas para el desarrollo de sus procesos, y al mismo tiempo, desempeñarse bien, generando resultados positivos y satisfactorios.

**Palabras Clave:** aprendizaje organizacional, capacidad de absorción, transferencia de conocimiento, Confianza organizacional, Relaciones Inter organizacionales, relación universidad-empresa, conocimiento, alianzas, innovación, estrategias sólidas, buena comunicación, ventaja competitiva, entorno cambiante, liderazgo.

## ABSTRACT

Today, as we take the environment we realize that experience daily a series of changes, which leads to both individuals and organizations feel the need to seek alternatives to address and respond appropriately to stimuli or situations they face and to keep pace in the medium in which they develop.

When research on the topic was conducted was able to identify that organizations constantly collect external information and resources become, but this depends on a close relationship ranging from individuals with business and enterprise with individuals. This is where the trust factor comes to play an important role, as the information transmitted between partner-company is relevant, leading to relations generating new idea forge and it is possible that there is fairness in the organization and they can all be participants, contributing ideas for making decisions.

We also found that there are elements such as reputation and previous experiences which determine if it can establish a trust relationship, ie, speaking of university-business, both managers and students to be performing an investigation, carrying some process particular practice or doing business, are themselves in the proper development and management of processes, those leaving the university name in high and so the institution (university) can be recommended for future occasions.

It is of vital importance within the organization a constant flow of new information, new technologies have, allowing their employees to learn more easily and their ability to absorb information more efficient. This allows the organization to get better results by creating effective teams, creating sound strategies for the development of its processes, and at the same time, perform well, generating positive and satisfactory results.

**Keywords:** organizational learning, absorptive capacity, knowledge transfer, organizational Trust, Inter Organizational Relationships, university-industry relationship, knowledge, partnerships, innovation, solid strategies, good communication, competitive advantage, changing environment, leadership.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el entorno se encuentra regido por nuevas tecnologías, los constantes cambios hacen que las organizaciones deban estar en la medida de lo posible actualizadas con lo que sucede en el entorno. Estos cambios generan innovación y desarrollo dentro de las organizaciones, lo que hace que las empresas sean cada vez más atractivas y competitivas en el mercado y que otras organizaciones quieran contar con su modelo de negocio para ser más exitosos, o bien asociarse a ellas para generar algún cambio positivo que las beneficie a ambas. Sin embargo, el establecer una relación entre diferentes entidades no siempre está determinado únicamente por el éxito financiero o de innovación, es importante que exista una conexión entre las organizaciones que va un poco más allá de resultados monetarios, es ahí donde le damos importancia a la capacidad de absorción y la confianza para el aprendizaje y las relaciones futuras que éstas puedan tener.

En el siguiente proyecto, trataremos específicamente cómo la capacidad de absorción es una herramienta importante para que se realice un modelo de aprendizaje adecuado y generar así ventaja competitiva ante otras organizaciones. Las relaciones interpersonales entre las personas que laboran en las empresas también es otro factor importante para que se dé la relación existente entre capacidad de absorción y aprendizaje. Una vez que se esté en constante aprendizaje, se da la transferencia de conocimiento con la cual se transmite toda la información importante que queda en el proceso de aprendizaje y se puede dar retroalimentación de los conocimientos aprendidos.

Se analizará cómo la confianza influye al momento de establecer vínculos de cooperación entre Universidad- Empresa; es importante que dichas organizaciones cuenten con características esenciales como prestigio, experiencias pasadas positivas, entre otras para que la relación se lleve a cabo de manera efectiva.

## **JUSTIFICACION**

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

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: La relación Universidad – Empresa, aprendizaje organizacional, capacidad de absorción de conocimiento, aprendizaje organizacional y su impacto en los resultados empresariales-transferencia de conocimiento, confianza en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

En este trabajo de grado se desarrollarán el aprendizaje activo y la transferencia de conocimiento.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las implicaciones de la confianza y la capacidad de absorción en las relaciones universidad-empresa y el aprendizaje organizacional

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los conceptos teóricos relacionados con la relación entre Universidad – Empresa.
- Analizar el aprendizaje organizacional y la capacidad de absorción en el desarrollo del aprendizaje organizacional
- Analizar la confianza y el aprendizaje organizacional y su relación en el proceso

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. RELACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA

Construir una base sólida de confianza con las personas que están en nuestro entorno, es de vital importancia en el momento de establecer cualquier tipo de negocio o ayuda en general que se necesite. En la relación empresa- universidad no es la excepción, un alto nivel de confianza hace que tanto la universidad como la empresa logren sus objetivos y mantengan una relación de cooperación entre ambos. Otro elemento importante en esta relación es el respeto, este es muy valorado por el personal de ambas organizaciones y ayuda, al igual que la confianza, a que se dé positivamente la transferencia de conocimiento en cuanto a investigación y desarrollo. Se debe contar también con factores como la reputación y experiencias previas para que la relación de cooperación sea realmente efectiva.

*“La reputación se define como los rasgos que caracterizan a una empresa y que reflejan la opinión que los demás tienen de ella” (Houston, 2003).* Es importante entonces que una organización se esmere por ser realmente buena en lo que hace, cumpla con sus objetivos a cabalidad, sea seria en el planteamiento de sus normas, cuente con un buen capital humano de trabajo y con un legado de buenas decisiones que hayan favorecido su rentabilidad y crecimiento. Todos estos factores hacen que una organización construya una buena reputación y esto es indispensable a la hora de decidir empezar la relación de trabajo entre organizaciones.

En nuestro caso puntual, la relación universidad-empresa, la reputación juega un papel importante, ya que si una empresa va a necesitar de los servicios ya sea de un profesor, directivo o en general de un área de investigación y desarrollo de una universidad, lo hará para buscar un mejoramiento de su empresa, para hacer que ésta crezca y le genere una mejor rentabilidad; por lo tanto, necesita que la universidad con la que va a relacionarse tenga una buena reputación, siendo capaz de obtener de ella lo que ellos esperan; así mismo, la universidad debe conocer la empresa con la que va a relacionarse, ya que no querrá que su “buen nombre” se vea afectado por una empresa con negocios dudosos o con mala calidad de productos o servicio.

*“Formar una alianza con un socio que tiene buena reputación permite a la empresa dedicar menos esfuerzo a dirigir la relación, ya que este tipo de*

*socios tiene mayor visibilidad en la industria y elevados incentivos para no actuar de forma oportunista y proteger así su nombre” (Lui y Ngo, 2005).*

Con la reputación también van las experiencias previas que se tengan con la universidad o con la empresa. Si por ejemplo, la universidad ya ha trabajado antes con una empresa y ésta no ha cumplido con la tecnología o cualquier tipo de transferencia que se haya acordado o que se esperaba adquirir, la universidad estará reacia a volver a trabajar con la empresa. Por otro lado, si la experiencia fue positiva para ambas partes y lograron grandes avances, se reducirá el riesgo de fracaso entre la relación y contribuirá a que los resultados sean aún mejores.

El nivel de confianza que exista entre la relación universidad-empresa está estrechamente relacionada con la clase de reputación que tenga la organización y las experiencias entre ambas; garantizar una relación de cooperación entre estas organizaciones requiere de compromiso, buena disposición y fijación de objetivos que beneficien a todos los involucrados.

## **2.2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades adquieren y crean información con la finalidad de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea penetrado a los trabajadores de la entidad.<sup>1</sup>

Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno.

Llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional (patrón de conducta común utilizado por todas las personas y grupos que integran una organización), que favorezca implementar procesos de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimientos.

Los principios básicos de esta nueva cultura son:

- Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio.

---

<sup>1</sup> Disponible en internet desde: [http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional)

- Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y diálogo continuo.
- Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
- Compromiso con el desarrollo de las personas.
- Liderazgo por niveles de conocimiento.
- Capacidad de anticiparse a los cambios.
- Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
- Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.<sup>2</sup>

### **2.2.1. Modalidades de Aprendizaje Organizacional**

Las empresas aprenden de formas diferentes. En este sentido, podemos hablar de tres modalidades de aprendizaje organizacional:

#### **2.2.1.1. Aprendizaje Asimilativo**

Es bastante común en las organizaciones, y es aquel en el cual la empresa recaba información de algunas fuentes, por diferentes medios, y la evalúa descriptiva o explicativamente. Dicha información se utiliza para desarrollar acciones que pretenden repetir a nivel práctico lo que se ha asimilado. Es el caso, por ejemplo, de un empresario que va al exterior, observa una máquina nueva, recibe información acerca de su desempeño, la compra y la integra a su proceso productivo sin mayor creación. Este tipo de aprendizaje se usa en aquellas situaciones que podemos denominar como de trasplantes. Por desgracia, todavía es bastante utilizado en nuestro medio. Su uso extensivo se relaciona, obviamente, con el sistema educativo. Su base pedagógica es la repetición, sustentada en la memoria y, en menor proporción, en el pensamiento racionalizador.

El peligro del aprendizaje asimilativo estriba en que la medicina suministrada no corresponda a la enfermedad presentada y, por tanto, que la organización la rechace por considerarla un cuerpo extraño.

#### **2.2.1.2. Aprendizaje creativo**

Se caracteriza porque la empresa, además de asimilar la información del exterior, aporta a nivel de creación, proponiendo modelos o esquemas de trabajo, los cuales, por cualquier motivo, no se llevan a la práctica. En este

---

<sup>2</sup> (www.fundibeq.org) FUNDIBEQ, disponible en internet desde: ([autorizacion@fundibeq.org](mailto:autorizacion@fundibeq.org)).  
[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/APRENDIZAJE_ORGANIZACIONAL.pdf)

caso, hay creación pero no innovación, pues lo nuevo no se ejecuta. Es una especie de aprendizaje implícito, porque la gente de la empresa desarrolla cosas nuevas pero la administración no entiende la dimensión de lo nuevo, o simplemente no tiene canales para que lo propuesto se lleve a la práctica. Por tanto, lo creado permanece sin ejecutarse; es una simple «propuesta en secreto».

### **2.2.1.3. Aprendizaje Innovativo**

En este caso, la empresa efectivamente lleva a la práctica las propuestas que se presenten, y ello implica un retroaprendizaje, pues se requiere no sólo creatividad para ponerla en ejecución sino seguir el desarrollo práctico, para ver si se necesita revisar lo propuesto.

En este tipo de aprendizaje, el proceso completo implica que se comprende la realidad actual, se crítica, se propone una cosa nueva y se pone en práctica, se critica ésta otra vez, y así sucesivamente. Por tanto, aquí no sólo entra en juego la parte racional del cerebro humano sino también la parte heurística, e incluso se va más allá de la función mental: se incluye la capacidad volitiva (tomar decisiones, por ejemplo, cuando se adopta un determinado proyecto) y la energía cinética humana para ejecutar.

## **2.2.2. El Proceso de Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje en la organización se puede reducir al siguiente proceso:

### **2.2.2.1. Reconocimiento y Desaprendizaje**

En esta etapa del aprendizaje la empresa primero hace frente al cambio mediante una interpretación de la nueva realidad externa, pero luego verifica su conocimiento de la realidad interna actual para ver la brecha que existe con relación a lo exigido en el exterior.

En esta fase, el esfuerzo desarrollado por la compañía es fundamentalmente un trabajo de inteligencia, para lo cual necesita unos sensores que le permitan detectar lo que acontece afuera. Este trabajo de inteligencia incluye también una anticipación de las implicaciones que no sólo puedan tener los factores externos sobre los acontecimientos futuros sino los de carácter interno. Aquí vale la pena citar la detección precoz de problemas como un trabajo esencialmente de aprendizaje, pues de lo que se trata es de pronosticar la evolución futura de un sistema para tratar rápidamente hoy complicaciones que puedan suceder en el porvenir.

En esta primera etapa del proceso de aprendizaje se trata de un tipo más bien asimilativo, pues se intenta recabar información y evaluada. Asimismo, esta fase implica que se debe entrar en trance de desaprendizaje, pues es menester olvidar la forma actual de actuación. En efecto, al comparar los cambios externos con lo que estamos haciendo hoy comenzamos a entender que los modelos mentales (paradigmas), los métodos de operación y las herramientas de trabajo que estamos empleando han sido sobrepasados por las nuevas realidades.

#### **2.2.2.2. Formular una propuesta**

En esta fase se trata de proponer una acción para enfrentar las nuevas realidades. Por lo tanto, la empresa tiene que aprender a usar la creatividad, empleando un tipo de aprendizaje generativo. Para esto existen dos posibilidades: que la propuesta hecha sea un ajuste a lo existente (mejoramiento) o que se trate de algo radicalmente diferente. En este último caso se presenta un hecho digno de resaltar: hay un salto de aprendizaje que requiere una buena dosis de desaprendizaje, o sea que la gente en la organización se tiene que olvidar de lo que se viene haciendo, del viejo paradigma, para hablar en el lenguaje de Barker' y Khunn<sup>6</sup>. Esta etapa puede llevar aparejada también una reinterpretación de los hechos, acudiendo de nuevo a la fase de reconocimiento y desaprendizaje por medio del servicio de inteligencia de la compañía y sus sensores.

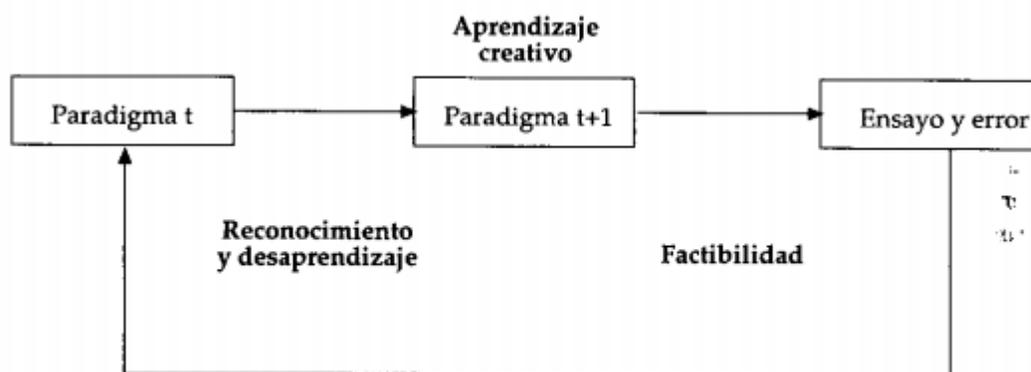
#### **2.2.2.3. Ensayar**

La propuesta planteada ahora se lleva a la práctica en un proceso iterativo donde se prueba y se revisa, y puede conducir a una reformulación de la propuesta misma. Aquí el aprendizaje es innovativo y muy intenso. El proceso de aprendizaje que hemos visto se puede diagramar como lo presentamos en la figura. Se parte de un determinado paradigma (t), originalmente el actual, el cual se cuestiona para obtener uno nuevo (t+1) que definitivamente se pone en práctica y se convierte en una nueva realidad, el cual alguna vez se somete a crítica frente a las nuevas realidades y se pasa a otro paradigma, y así sucesivamente.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MODALIDADES Y PROCESO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. José María Mendoza\*Gestión. Aprendizaje organizacional para una época de cambios. Universidad del Norte. 2: 1-24, 1996. Disponible en internet desde:

[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf)



**Figura 1.** El proceso de aprendizaje organizacional

### 2.3. CAPACIDAD DE ABSORCION DE CONOCIMIENTO

La capacidad de absorber el conocimiento es una de las capacidades más importantes que las empresas habrán de desarrollar si desean conseguir y sostener una ventaja competitiva.<sup>4</sup>

La teoría de los recursos y capacidades (Barney 1991)

Surge mediante el amplio, extenso y diverso campo de la administración, esta pretende aportar al desarrollo de conocimientos modernos relacionados al mundo empresarial, esto con llevaba a que lisonjeramente cumpla con los requerimientos tanto de a “comunidad académica del ámbito económico” como del ámbito de la “gestión estratégica”.

Esta teoría integra diversos conceptos y modelos tomados de la teoría económica, por ejemplo, el de la competencia monopolística de chamberlin (1933), el modelo clásico de la estrategia de empresa de Andrews (1971), en los trabajos de barney (1986, 1991), entre otros. Esta teoría rompe con el énfasis dado por la teoría estructural a la industria, y coloca su total atención a la empresa misma, se basa en las rentas concebidas por los recursos

- 
- <sup>4</sup> Disponible en internet desde:  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710838>  
 María Magdalena Jiménez Barrionuevo (Universidad de Granada.)  
 Luis Miguel Molina Fernández (Universidad de Granada.)  
 Víctor Jesús García Morales (Universidad de Granada.)

verdaderamente valiosos que tienen estas bajo su absoluto control. Es una herramienta que al saber emplear contribuirá de manera positiva a la empresa, ya que permite determinar las fortalezas y debilidades internas que presenta una organización. El desarrollo de capacidades específicas ayuda a conseguir ventajas competitivas sostenibles, según esta teoría.

Mediante este concepto se intenta explicar cómo y porque una empresa se desempeña mejor que la competencia, Las competencias centrales se denominan como las cualidades intrínsecas que impulsan una empresa hacia el éxito económico.

Un instrumento de medida alternativo de la capacidad de absorción que diferencie entre las fases de adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento, así como entre sus dos dimensiones, potencial y realizada, con la finalidad de reducir el problema de medición y de identificación de las dimensiones que conforman tan importante constructo.

La capacidad de absorción de la empresa variará según sea la estrategia adoptada por ésta. Para ello, partiendo de que la capacidad de absorción se desarrolla a través de la habilidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento generado externamente, examinamos la importancia que tiene cada una de estas dimensiones en empresas que persiguen distintas estrategias.

La información ha sido obtenida a partir de una muestra compuesta por 81 empresas españolas fabricantes de pavimentos y revestimientos cerámicos. Los resultados muestran que la capacidad de adquirir conocimiento es mayor en las empresas exploradoras que en las defensoras y las analizadoras, y que la capacidad de transformación y la capacidad de explotación son mayores en las empresas exploradoras que en las defensoras, no observándose diferencias en la capacidad de asimilación del conocimiento.<sup>5</sup>

Determinar la variedad y amplitud de conocimientos que deben añadirse al stock de recursos y capacidades actuales para mantener la capacidad

---

<sup>5</sup> Disponible en internet desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2710838>

**Autores:** [María Luisa Flor Peris](#), [María José Oltra Mestre](#)

**Localización:** [Estableciendo puentes en una economía global](#) / coord. por [Julio Pindado García](#), [Gregory Payne](#), Vol. 1, 2008 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-556-1 , pág. 8

**Recoge los contenidos presentados a:** [Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional](#) (22. 2008. Salamanca)

competitiva de la empresa plantea un reto de difícil solución a las empresas que están inmersas en entornos complejos y dinámicos.

El conocimiento cercano que puede ser explotado de forma inmediata en los dominios actuales tiene una clara rentabilidad; en cambio, conocimientos más alejados del saber hacer actual pueden resultar básicos para adaptarse a los cambios del entorno.

En consecuencia, las empresas deben estar atentas a la evolución de su entorno para ser capaces de disponer de los conocimientos (recursos y capacidades) adecuados en el momento preciso. Una de las claves para poder afrontar este difícil reto consiste en disponer de capacidad para absorber y adaptar a sus necesidades conocimientos que han sido generados externamente (Cohen y Levinthal, 1994; Mowerly & Oxley, Kim, 1998).

Se considera que el conocimiento actúa en fases secuenciales o etapas, siendo necesario un cierto dominio de una etapa para poder acceder a la etapa siguiente.

La capacidad para explotar conocimientos exógenos depende de un conjunto de habilidades relacionadas entre sí y dirigidas a evaluar el potencial tecnológico y comercial del conocimiento de un dominio concreto, asimilarlo y aplicarlo a su explotación comercial. Esas habilidades conjuntas definen la capacidad de absorción o asimilación. Las organizaciones desarrollan capacidad de absorción enviando parte de su personal para que mejore su formación, incentivando a los científicos y técnicos para que estén al tanto de los avances técnicos en sus áreas de experiencia o mediante acuerdos de cooperación con otras empresas, si bien la capacidad de absorción se genera como un subproducto asociado las actividades propias en áreas de I+D o producción, entre otras.

La evidencia parece sugerir que las empresas desarrollan capacidad de absorción, en gran medida, mediante la acumulación de conocimientos relacionados, lo que les permite evaluar y explotar posteriores desarrollos dentro de un campo de conocimiento. Esta idea contrasta con la consideración habitual del conocimiento tecnológico como un bien público, en el sentido de que cualquier empresa puede acceder al mismo. Por el contrario, se requiere haber realizado inversiones previas de carácter complementario para crear la necesaria capacidad de asimilación.

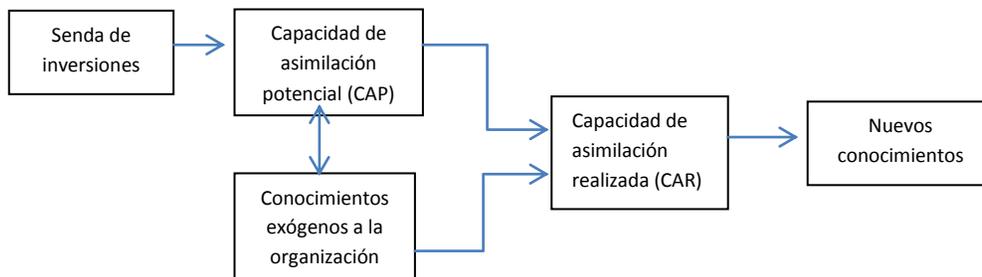
La capacidad de absorción satisface dos funciones:

Entender y explotar nuevos avances en un área de conocimiento tecnológico

Evaluar mejor la importancia de los desarrollos tecnológicos actuales para futuras aplicaciones y por tanto permitir a la empresa predecir de forma mas exacta la naturaleza de los futuros avances tecnológicos y sus posibilidades comerciales.

La Figura representa un modelo de proceso conducente a nuevos conocimientos en función de la capacidad de absorción. El modelo parte de la senda de inversiones efectuada por la empresa hasta el momento presente; dichas actuaciones determinan el potencial de absorción de nuevos conocimientos.

En la medida en que la empresa haya sido capaz de mantener la distancia adecuada entre sus conocimientos y los conocimientos exógenos, podrá efectuar el esfuerzo necesario para identificar y asimilar dichos conocimientos.



Recientemente Zahra y George (2002) han revisado y reformado el concepto de capacidad de absorción, definiendo este constructo como una capacidad dinámica basada en un conjunto de rutinas organizativas y procesos mediante los cuales una empresa adquiere, asimila, transforma y explota nuevos conocimientos.

La adquisición hace referencia a la capacidad de la empresa para identificar y adquirir conocimientos generados externamente y que se consideran valiosos para desarrollar sus actividades. El proceso de asimilación describe la forma en que la empresa analiza, procesa, interpreta y entiende la información obtenida de fuentes externas. La transformación hace referencia a la capacidad de la empresa para combinar en conocimiento adquirido y asimilado con el conocimiento previo, lo que puede conducir a añadir nuevos conocimientos o retirar otros o a interpretar el mismo conocimiento de formas diferentes. Finalmente, la explotación consiste en la aplicación de los nuevos conocimientos mediante un conjunto de rutinas conducentes a mejorar,

extender y explotar las competencias actuales, o al desarrollo de nuevas competencias.

Asimismo, dichos autores diferencian entre la capacidad de absorción potencial, que comprende las fases de adquisición y asimilación, y la capacidad de absorción realizada, integrada por las fases de transformación y explotación. La distinción es adecuada puesto que disponer de capacidad de absorción potencial es una condición necesaria pero no suficiente para asegurar su explotación adecuada en actividades creadoras de valor. De hecho, las organizaciones pueden diferir tanto en su capacidad de explotar los conocimientos adquiridos como en su capacidad de adquirir y asimilar nuevos conocimientos.

Desde una perspectiva práctica, cabe señalar como una política errónea, al enfrentarse a la incertidumbre que rodea las tecnologías emergentes, esperar pasivamente a la espera de tener señales claras del entorno. En las circunstancias más comunes, las consecuencias de esperar a que las señales sean obvias pueden ser nefastas, ya que otras organizaciones pueden adelantarse y obtener las ventajas de moverse primero. En consecuencia, cuando la posibilidad de efectuar apuestas razonadas sobre los avances tecnológicos futuros depende de la acumulación de experiencia previa y de la capacidad de reconocer y explotar el valor de la nueva información, la pasividad conduce a malos resultados, tanto para la empresa como para la sociedad en su conjunto.

El análisis efectuado nos permite entender el principal problema que afronta toda organización desde una perspectiva dinámica, el equilibrio entre las actividades de explotación y las actividades de exploración (March, 1991). La explotación consiste en el uso y desarrollo de actividades basadas en conocimientos poseídos, mientras que la exploración persigue el logro de nuevos conocimientos.

El problema básico consiste en realizar actividades de explotación del conocimiento existente que aseguren los resultados a corto plazo y, al mismo tiempo, dedicar suficientes recursos a la exploración para asegurar la viabilidad futura. La supervivencia requiere un balance y la combinación óptima resulta casi siempre difícil de alcanzar.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> VENTURA VICTORIA, Juan. ORDOÑEZ DE PABLOS, Patricia. GARCIA SUAREZ, José Luis. ARIAS ALVARES, Ana María. 2.5.2 La capacidad de absorción. En: Capital intelectual y aprendizaje organizativo: *Nuevos desafíos para la empresa*. España: AENOR, 2003 p. 43-46

## **2.4. LA CONFIANZA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Como sabemos, el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones absorben la información, la transforman en conocimiento y lo difunden a todos los miembros que pertenecen a la misma, en pro de obtener mayores ventajas competitivas, enfocándose en la innovación y en el desarrollo de mejores estrategias para atraer al mercado.

En esta misma línea, el aprendizaje organizacional le brinda a la organización herramientas que le sirven, no solo al momento de enfrentarse situaciones cambiantes en el mercado, sino también, le ayuda para que pueda responder a esas necesidades o problemas de una manera estratégica, es decir, mostrándose distinta a la competencia. Además de esto, para las organizaciones es de vital importancia contar con nuevas tecnologías, con un personal capacitado, con estrategias de mejora continua, procesos estandarizados, y lo más importante, es que todo esto gire en torno a una innovación constante, que sean flexibles al adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno.

Para llevar a cabo el buen desempeño del aprendizaje organizacional, las empresas deben empezar por buscar e implementar tácticas de motivación para con sus empleados, es decir, ofrecerles capacitaciones para afianzar en las distintas áreas que se trabajan internamente, dar un aumento del sueldo en ocasiones donde se amerite, celebrar cumpleaños o fechas especiales, darles espacios de recreación como: salas de video juegos o juegos de mesa, mesas para ping pong, salas de relajación, servicio de gimnasio, entre otros.

Todo esto se desarrolla como una oportunidad competitiva con el fin de que los empleados interactúen entre sí, puedan intercambiar opiniones o puntos de vista desde las perspectivas de cada área, se sientan que son fichas claves para la organización, ya que sin el personal, las empresas no serían lo que son hoy en día. Se trata de que el personal puedan aportar al momento de la toma de decisiones cuando se requiera, o a medida que se les presente la oportunidad, esto genera una comunicación efectiva y facilita la transferencia del conocimiento dentro de la organización.

Al analizar el impacto que se presenta en los resultados empresariales, después de haber hecho una coacción con todos los miembros de la organización, se puede rescatar que el entablar relaciones con los compañeros es de vital importancia para el desarrollo y desempeño excelente de la empresa. Si el personal se siente identificado totalmente y comprometidos con la misma, se van a obtener resultados muy favorables lo

que generaría un buen desempeño también en todas las áreas de la empresa, trabajando en las mejoras de una estructura ágil, centrada en sus procesos de comunicación efectiva, superando los límites del entorno, mostrándose más eficaces cada día, forjando en sus empleados un espíritu de liderazgo, capacitándose para anteponerse a los cambios, sin dejar de lado la motivación del personal, integrando nuevas tecnologías y técnicas de gestión para lograr un buen manejo de la estructura y de la cultura organizacional.

#### **2.4.1. La confianza en las relaciones interpersonales dentro de la organización**

Inicialmente definiremos confianza como una fortaleza emocional que empieza por cada uno, con el propio sentimiento de valor y propósito. A partir de esta elaboración de autoconfianza, en el entorno laboral se puede dar la construcción de relaciones de confianza. En palabras de Cooper, "cuando confiamos en nosotros mismos y podemos extender esa confianza a los demás y recibirla de regreso, esta se convierte en el aglutinante que mantiene unidas las relaciones y libera el diálogo franco.

La falta de confianza, por el contrario, nos hace gastar tanto tiempo en protección, dudas, verificaciones e inspecciones como en hacer trabajo real, trabajo colaborativo, de creación, que agregue valor a la organización" (Cooper, 1998). Por ejemplo, cuando creemos en lo que alguien nos dice, o cuando sabemos que alguien entregará su informe a tiempo, estamos estableciendo una relación de confianza.

Por supuesto este es un proceso, y como tal requiere de tiempo durante el cual la confianza ganada se acumula en el tiempo (Robbins, 2004). En ese sentido, Robbins propone tres tipos de relaciones de confianza en los equipos de trabajo, señalando también circunstancias que pueden favorecerla o destruirla:

(i) aquellas llamadas de confianza por disuasión, en las que prima la necesidad del colaborador de confiar en lo que su jefe dice, pues de no ser así, puede haber consecuencias en términos de castigo.

(ii) las relaciones de confianza por conocimiento que se dan cuando las personas se conocen y hay información suficiente acerca del otro, de manera que se pueda prever cómo reaccionará frente a determinadas circunstancias. Este tipo de relación está relacionada con flujos de información abiertos, en donde líderes y colaboradores compartan información. En el marco de estas

relaciones es posible incluso que se acepten faltas a la confianza (Robbins, 2004).

(iii) relaciones de confianza por identificación, en las que existe una conexión de carácter emocional entre las personas y, por tanto, resultan difíciles de establecer en las organizaciones.

A pesar de que sean procesos que requieren esfuerzo es importante tener claro que cuando hay desconfianza, se generan costos indirectos para los equipos y las organizaciones como "enredos ineficientes de jerarquías, malas percepciones, mala comunicación, enfado, culpa, recelo, pérdida de tiempo, energía y dinero" (Cooper, 1998).

Cuando hay confianza en los equipos de trabajo, las personas son más dadas a escuchar a los demás, aprender de ellos y comparten información relevante. De esta manera pueden generarse estrategias creativas que los llevan a alcanzar las metas corporativas con mayor facilidad y eficiencia (Kouzes, Posner, 2008).

Es decir, ambientes de confianza permiten que los empleados se sientan valorados y así aporten más a su trabajo al trabajar sin incertidumbre. Esto permite que la organización crezca y pueda llegar a transmitir esa confianza a sus clientes y grupos de interés. En ese sentido, si la confianza resulta esencial para tener relaciones significativas, equipos de trabajo eficaces, y en últimas, sociedades exitosas, entonces es claro que la generación de relaciones de confianza está estrechamente relacionada con pautas de liderazgo.

Un buen ejemplo de cómo la confianza impacta positivamente no sólo a las personas sino a las organizaciones, se puede encontrar en The Great Place to Work Institute. Esta organización ha diseñado un instrumento que utiliza para identificar aquellas compañías consideradas por sus trabajadores como grandes lugares para trabajar. Este instrumento se centra en el concepto de confianza, definido por ellos como "la base de relaciones productivas entre colaboradores y el motor que permite alcanzar las metas". La confianza en este marco, se compone de las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería. Estas dimensiones hablan sobre los espacios abiertos de comunicación entre los miembros de la organización, la disponibilidad de diversos recursos para que los colaboradores tengan la posibilidad de generar nuevas ideas y el reconocimiento equitativo a todos los miembros de la organización.

La confianza se evidencia para ellos a través de tres tipos de relaciones:

- La relación entre colaboradores y jefes
- La relación entre los colaboradores, su trabajo y la compañía
- La relación de los colaboradores entre sí

Al analizar el ranking colombiano del Great Place to Work Institute, se encuentran las veinticinco compañías en donde resulta mejor trabajar y por ende, aquellas en las que se propicia el desarrollo personal y profesional. Es importante anotar que estas veinticinco organizaciones resultan ser también aquellas reconocidas por sus buenos niveles de productividad y competitividad. Lo anterior demuestra cómo la confianza hace que se formen relaciones gana-gana entre los colaboradores y las compañías.

Al analizar el caso de México, encontramos en el tema de la confianza en las organizaciones, una experiencia desde “great place to work® institute” de México, Adriana Michel Hernández, Directora regional sureste de great place to work® institute México y Martín Echeverría Victoria de la Universidad Anáhuac Mayab.

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos.

Para ello la confianza tiene que medirse constantemente, a través de indicadores que permitan detectar las áreas en donde ésta es débil, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para reproducir en toda la organización las estrategias positivas que la han originado.

El incremento de la confianza entre empleados y gerencia, mediante programas y acciones de reforzamiento que hacen énfasis en la apertura entre ambos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos. La experiencia de Great Place to Work® Institute de México, así lo constata. Su Modelo® e instrumentos de diagnóstico e intervención parten de las anteriores premisas, y es el que describiremos en estas líneas.

#### **2.4.1.1. La importancia de la confianza en las organizaciones: el Modelo© de Great Place to Work® Institute**

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, que depende en mayor medida del crédito, o la ciencia, en la cual los investigadores utilizan hallazgos encontrados por otros que no pueden comprobar por sí mismos.

Desde el punto de vista de la organización, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados puesto que, como señala el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción -, o negociadas en términos de interés.

Las Organizaciones conviven en una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores que definen a ambas. La confianza se estudia y se intenta generar como un antídoto que alivie las tensiones de la imposibilidad del control y de la dificultad para anticipar respuestas.

Hemos hecho un detenido análisis sobre la naturaleza de la Confianza, si es un sentimiento, si una actitud, un activo de la organización, al mismo tiempo que hemos propuesto una explicación de su necesidad antropológica, repasando la literatura psicológica y de las organizaciones que sobre el concepto había.

Sin duda alguna la confianza juega un papel de suma importancia en los logros y el éxito personal, organizacional y empresarial. No obstante conocerse un cúmulo de literatura relacionada con ella, el propósito del presente trabajo está direccionado al de aportar a la discusión académica alrededor de esta temática. Se parte estableciendo una serie de cuestionamientos, tales como, su posible naturaleza epistemológica, de su operacionalización y su accionar en las organizaciones y en las empresas, del cómo se construye, de su importancia en los campos ya mencionados, y del cómo medirla.

### 3. DEFINICIONES DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL

1. Las Organizaciones conviven en una sociedad en la que cada vez más la incertidumbre, la inseguridad y la velocidad de los cambios son factores que definen a ambas. La confianza se estudia y se intenta generar como un antídoto que alivie las tensiones de la imposibilidad del control y de la dificultad para anticipar respuestas.

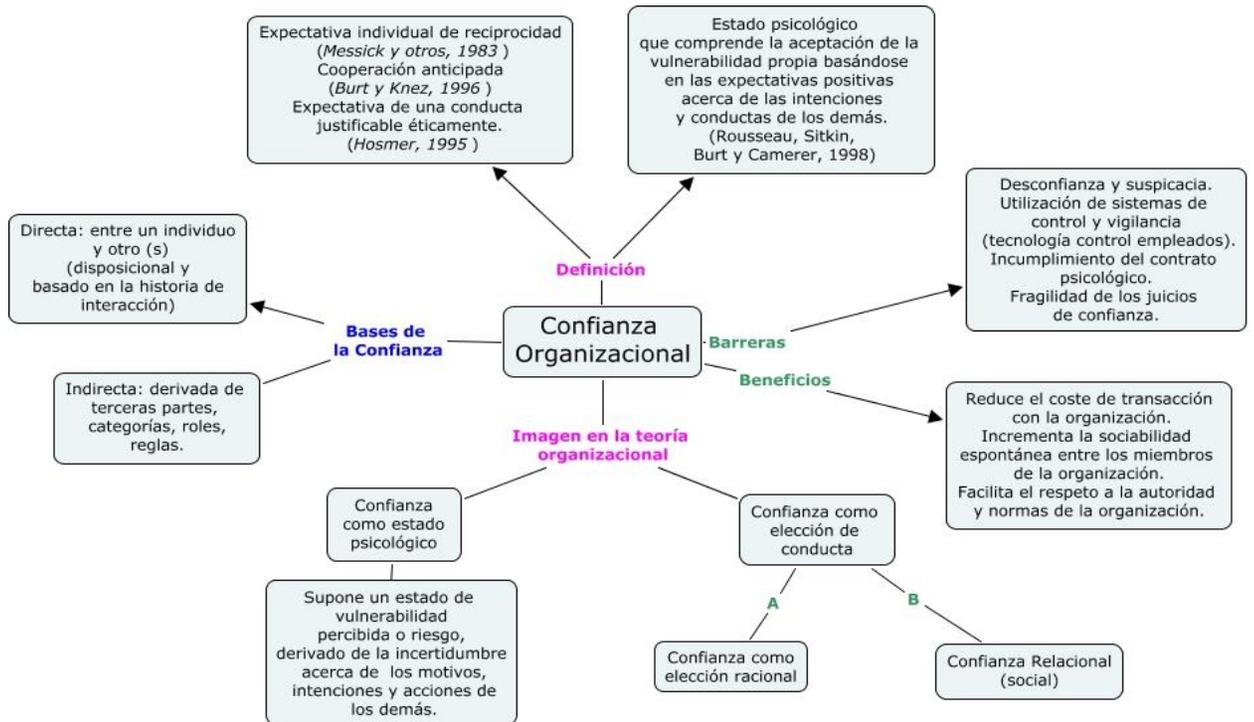
2. Mayer (1995) la concibe como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

3. (Gestores Cummings y Bromiley). Contemplando algunos aspectos de la importancia de la confianza en el éxito y la eficacia organizacional. Aspectos entre los cuales se mencionan:

- La confianza en el ámbito organizacional como elemento de cohesión entre los diferentes grupos y departamentos que la conforman, evitando la generación de conflictos de poder y competencia entre las partes Baron (1988);
- Se concibe la confianza como fundamento esencial de la eficacia organizacional y se es necesario construir un ambiente y clima para ella, en aras de evitar malos entendidos entre las partes y pérdida de tiempo en actividades de autoprotección y de justificación de las acciones ante los demás; la carencia de confianza en las personas ocasionan síndromes de inseguridad e incapacidad, manifestándose en el rechazo a la influencia de sus compañeros y jefes, situación que incide en el desgaste tanto de las personas como de la organización.
- La confianza como medio de elaboración de inferencias, minimizando la incertidumbre en el comportamiento de otras personas y simplificando la complejidad de lo desconocido.

4, La confianza, comprendida, interpretada y repensada desde su múltiple y variada incidencia en el éxito personal, organizacional y empresarial, requiere de la conformación de una comunidad investigadora sólida – por cierto en los actuales momentos bastante incipiente – la cual explore, potencialice y a la vez contribuya a la

concreción de los requerimientos para el actual y los futuros momentos de nuestro planeta. (Germàn López Noreña)



#### **4. CONCLUSIONES**

- El aprendizaje es el proceso en el que se adquiere y se crea información para generar un recurso de valor para la empresa.
- Los principales factores que determinan la relación universidad-empresa son la confianza, la reputación y las experiencias previas.
- La capacidad de absorción como la capacidad para aprender y solucionar problemas, que permite a una empresa asimilar el conocimiento externo y crear nuevo conocimiento. Kim (1997, 1998). Es vital en su aprendizaje organizativo para contribuir a la ventaja competitiva. Zahra y George (2002).
- Las empresas deben estar atentas a la evolución de su entorno para ser capaces de disponer de los conocimientos (recursos y capacidades) adecuados en el momento preciso.
- La confianza como factor vital en la relación universidad empresa y en la interacción personal dentro de la organización.
- El incremento de la confianza entre el jefe, colaborador y la compañía mediante programas de reforzamiento, transforma a la organización en un clima laboral estable y productivo, generando obtener resultados positivos y satisfactorios, haciendo de la idea de ir a trabajar un tema mucho más agradable.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 4 (2009), pp. 121-138 ISSN 1019-6838
- Flor Peris, Maria Luisa; otra Mestre, Maria Jose, “**La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial**”, Vol. 1, 2008 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-556-1, pág. 8
- Barrera Ardila, Gloria Stella, “Aprendizaje organizacional: Transferencia de conocimiento, Universidad Nacional de Colombia, 2001.
- Cooper, Robert. “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”. Editorial Norma, 1998.  
Kouzes James M; Posner Barry Z. “The Leadership Challenge”. John Wiley and Sons, 2008.  
Levit, Sheri <http://ezinearticles.com/?The-Importance-of-Trust-in-the-Work-Place&id=552339>
- Great Place to Work Institute Colombia: <http://www.greatplacetowork.com.co/great/index.php>

Otras fuentes sobre el tema:

- Salacuse, Jeswald. “Leading Leaders: How to Manage Smart, Talented, Rich and Powerful People”. Amacom, 2005.
- Confianza Organizacional. Disponible en internet desde: <http://ponce.inter.edu/cai/tesis/alsantiago/cap2.htm>
- Hernandez, Adriana Michel; Echeverria, Victoria, “LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES. UNA EXPERIENCIA DESDE “GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE” DE MÉXICO LAM”, Universidad Anáhuac Mayab
- La Confianza Como Factor Clave Del Comportamiento Organizacional, La dirección por Confianza, **José María Gasalla Dapena . DEUSTO Business School, José Manuel Blanco Cotano . ESADE**
- La Confianza, Elemento Dinamizador del Éxito Organizacional y Empresarial: Una Lectura desde el Paradigma Ecológico. Disponible en internet desde; <http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/9/articulos/80008/>

- MAPA CONCEPTUAL. Disponible en internet desde: [http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1232359945468\\_1251885726\\_9393/Confianza%20Organizacional.cmap](http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1232359945468_1251885726_9393/Confianza%20Organizacional.cmap)