



**LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y EL RENDIMIENTO DE LA
APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

SOFIA GUTIERREZ PENAGOS

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

2015



**LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y EL RENDIMIENTO DE LA
APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

SOFIA GUTIERREZ PENAGOS

DIRECTORA DEL PROYECTO

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

PhD. D (c) en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4. MARCO DE REFERENCIA	9
4.1 MARCO TEÓRICO	9
4.1.1 CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO	9
4.1.2 CAPACIDAD DE APRENDER DE LA ORGANIZACIÓN	12
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	16
a. Lectura 1	16
b. Lectura 2	18
5. CONCLUSIÓN.....	21
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

RESUMEN

Actualmente los cambios en el entorno empresarial se presentan en intervalos de tiempo relativamente cortos, la tecnología e innovación han tomado mayor relevancia. La obtención de altos niveles de innovación se deriva de las estrategias y procesos de dirección apropiados.

Para el éxito en la gestión de innovación se requiere de una estrategia bien definida, donde se alineen los proyectos con sus recursos y objetivos, potenciando sus competencias esenciales. Se denota la relación entre la capacidad de aprendizaje organizativo y la variable innovación, dado que el aprendizaje organizacional constituye una valiosa herramienta para incrementar el capital intelectual de una organización, aumentando su capacidad de adaptarse al entorno. Para esto, el constructor OLC se basa en las condiciones contextuales del aprendizaje que consiste en 5 dimensiones: la experimentación, la toma o inversión en riesgo, la interacción con el entorno de la empresa, el diálogo o comunicación y la toma de decisiones participativas.

Por otro lado se hace evidente el efecto que tienen diversas variables como son: la visión holística de la organización, la gestión por competencias, el aprendizaje continuo y la infraestructura técnica de las tecnologías de la información en la transferencia de conocimiento y como ello repercute sobre el desempeño innovador.

Se ha demostrado que aquellas empresas que diseminan adecuadamente su conocimiento obtienen mejores resultados en innovación.

Palabras clave: Transferencia de conocimiento, fuentes externas de información, visión holística de la organización, aprendizaje continuo e innovación.

ABSTRACT

Currently the changes in the business environment are presented in relatively short time intervals; technology and innovation have become more important. Obtaining high levels of innovation are derived from the appropriate strategies and processes address.

For the successful management of innovation requires a well-defined strategy, where projects with its objectives and align resources, enhancing their core competencies. The relationship between the capacity of organizational learning and innovation denotes variable, as organizational learning is a valuable tool to increase the intellectual capital of an organization, increasing its ability to adapt to the environment. For this, the OLC builder is based on contextual learning conditions consisting of 5 dimensions: experimentation, risk taking and investment, the interaction with the business environment, dialogue or communication and participatory decision making.

On the other hand it becomes clear what effect have different variables such as: the holistic view of the organization, management skills, continuous learning and technical infrastructure of information technologies in the transfer of knowledge and how this impacts on innovative performance.

It has been shown that companies that spread their knowledge adequately outperform innovation.

Keywords: knowledge transfer, external sources of information, holistic view of the organization, continuous learning and innovation

1. INTRODUCCIÓN

El activo más importante de cualquier proyecto humano es el conocimiento. Sin conocimiento no es posible realizar actividad alguna. Conocer exige esfuerzo y una serie de cualidades, como la constancia, el sacrificio, la tenacidad, etcétera. Es decir, desde que el mundo existe el conocimiento es lo más valioso.

Cuando una organización fomenta el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos mediante la rotación de puestos o la ampliación de tareas en el puesto, o introduce planes de carrera que incentivan el aprendizaje continuo, se fomenta la habilidad para desarrollar una cultura de innovación y aprendizaje, impulsando el trabajo en equipo y la resolución de problemas en grupo.

Con respecto a la transferencia de conocimiento esta actúa como una variable mediadora entre un enfoque holístico, la gestión por competencias, el aprendizaje continuo y la infraestructura técnica de las ITC y el desempeño innovador. Lo cual implica que las innovaciones son el resultado de un aprendizaje continuo, que se traduce en la capacidad de asimilación de conocimiento tanto de fuentes externas como de internas.

Finalmente, una cultura innovadora que impulse proyectos de I+D+I fomenta la creatividad, la innovación y la mejora continua. Ello redundará en mejoras en los productos y procesos organizativos, lo que se traduce positivamente en el desarrollo de procesos de aprendizaje

2. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de grado presentado en este documento fue realizado bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” liderado por la profesora Mercedes Fajardo. El objetivo principal de este proyecto de investigación es identificar los factores determinantes en las prácticas de aprendizaje empresarial, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

Este documento se centrara en la innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo, teniendo en cuenta el impacto tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la construcción del marco teórico del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” enfocados principalmente en capacidad de aprendizaje organizativo, capacidad de absorción del conocimiento, transferencia de conocimiento y la innovación.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la capacidad de absorción de conocimiento de las organizaciones.
- Definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones
- Establecer la importancia de Capacidad de Aprendizaje Organizativo (del inglés Organisational Learning Capability OLC) y el Rendimiento de la Aplicación de la Innovación

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Capacidad de absorción de conocimiento

El término capacidad de absorción fue introducido por Cohen y Levinthal (1989,1990) haciendo referencia a la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento del ambiente externo.

La capacidad de absorción expresa un proceso de aprendizaje por interacción orientado hacia la innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002). Aquí I+D es prioritario para el afianzamiento del conocimiento y el aprendizaje. Esta debe integrarse a las fuentes de conocimiento externo, sea de la industria o fuera de ella, contactando las personas que posean tales conocimientos (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011). Esta capacidad cuenta con tres estados que corresponden a diferentes niveles del proceso de aprendizaje que se desarrolla en un contexto relacional (Lane, 2006), según se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Estados de la Capacidad de Absorción

Exploración	Reconocimiento y entendimiento de un nuevo conocimiento valioso fuera de la organización. Contexto relacional: nuevo conocimiento producto del aprendizaje interinstitucional, para convertirse este en capacidad de absorción debe estar integrado en las personas y los sistemas de una organización central.
Asimilación	Procesamiento de los nuevos conocimientos a través del aprendizaje transformador. Combinación del nuevo conocimiento con el existente, para ser utilizado de nuevas maneras. Contexto relacional: se da en un aprendizaje intra-institucional, se necesita la comunicación interna y disposición de aprendizaje por los miembros de la organización, se requiere de I+D.
Explotación	Uso del conocimiento asimilado para crear nuevo conocimiento y salidas comerciales a través del aprendizaje explotativo. En el contexto relacional, se necesita una integración inter e intra institucional.

Fuente: Elaboración de los autores

A través de los estados planteados en la tabla 1, se desarrolla la capacidad de absorción en la organización, permitiendo obtener innovación. De esta manera, se reconoce el contexto relacional del stock de conocimiento, donde la capacidad de absorción resulta de los flujos de conocimiento en una organización o entre organizaciones (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011).

En la etapa de exploración el nuevo conocimiento es producto de un aprendizaje inter-organizacional (Hult et al., 2007), estos conocimientos obtenidos pueden estar relacionados con otros ámbitos de la I+D, como las técnicas de gestión, experiencia en marketing y procesos de fabricación (Lane et al., 2006); el resultado de esta etapa debe estar integrado en las personas y en los sistemas de una organización central.

Ya en la etapa de asimilación se hace el procesamiento de ese nuevo conocimiento, combinándolo con el stock de conocimiento actual para hacer uso de él en la etapa de explotación, en la cual se logra la innovación y el fortalecimiento de las ventajas competitivas, en estas últimas dos etapas el aprendizaje es intra-organizacional, de modo que, durante todo el proceso fluye conocimiento tanto a nivel externo como interno de la organización.

Por otro lado, otros autores consideran que la capacidad de absorción de conocimiento como un flujo continuo, compuesto por rutinas interrelacionadas. La primera y última de estas etapas –adquisición y explotación– estarán fuertemente condicionadas por las relaciones de la organización con la entidad emisora del conocimiento y con el exterior, principalmente debido a las fuentes de conocimiento y a su complementariedad con el conocimiento previo que residía en la empresa receptora; por su parte, las dos restantes –asimilación y transformación– vendrán condicionadas por la relación que se establezca entre las subunidades o grupos internos, gestionados a través de los

denominados mecanismos de integración social, que facilitan compartir el conocimiento y permiten una búsqueda de soluciones más participativa y creativa a los problemas que se originen en la gestión de este activo (Grant, 1996; Todorova y Durisin, 2007).

La adquisición hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de identificar y apropiarse del conocimiento crítico que se genera en el exterior. Por lo tanto, alcanzar un óptimo desarrollo en esta primera fase, supone el propio interés por absorber nuevo conocimiento y la capacidad para capturarlo de manera efectiva.

Todorova y Durisin (2007) han llegado a considerar el reconocimiento del valor del conocimiento como una fase previa e independiente a la propia adquisición; estos autores afirman que la correcta identificación de la valía del conocimiento externo es un componente crítico de la capacidad de absorción.

La segunda y tercera dimensiones hacen referencia a la asimilación y transformación del conocimiento absorbido. La transferencia interna del conocimiento en la capacidad de absorción puede ser considerada como el proceso de apropiación multinivel – individual y colectivo– a través del cual una unidad se ve afectada por la experiencia de otra (Argote e Ingram, 2000; Zhao y Anand, 2009).

Se ven implicados individuos, grupos y distintos niveles organizativos. Los individuos están relacionados con la compartición y reconocimiento del nuevo conocimiento; sin embargo, no debe olvidarse el papel que juegan otros elementos, tales como, los niveles organizativos, las rutinas, los procedimientos y el know-how de la organización (Volberda, Foss y Lyles, 2009), ya que son fundamentales en la comprensión del nuevo conocimiento de procedencia externa, que debe ser compartido internamente (Grant, 1996b; Matusik y Heeley, 2005).

Esta transferencia puede medirse a través de la consideración del cambio en el conocimiento o en el resultado. Estas dos dimensiones guardan una sólida relación con las estructuras organizativas, ya que el conocimiento de una empresa no puede ser tratado independientemente de la forma en que ésta se organiza (Kogut y Zander, 1992).

La capacidad de asimilación hace referencia a las rutinas y procedimientos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas (Szulanski, 1996).

Sin embargo, no todo el nuevo conocimiento puede ser asimilado adecuadamente con las estructuras cognitivas vigentes. En este caso, éstas deben ser transformadas para adaptarlas a la idea o situación que no pueden asimilar (Todorova y Durisin, 2007). La transformación sigue al componente de la asimilación y permite a la organización desarrollar y mejorar las rutinas a través de las cuales se combina el conocimiento previo y el nuevo. Zahra y George (2002: 195) definen la capacidad de transformación como “el proceso de disociación que ayuda a la empresa a desarrollar un nuevo esquema perceptual o cambia los procesos existentes”.

Por lo tanto a través de estas dimensiones, la organización tiene que ser capaz de adaptar o reconfigurar el nuevo conocimiento y/o las estructuras organizativas a sus necesidades.

Por último, la capacidad de explotación hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de aplicar comercialmente el nuevo conocimiento y alcanzar los objetivos organizativos planificados (Lane y Lubatkin, 1998).

Por tanto, hablamos de rutinas que permitan a la empresa redefinir y/o extender las competencias que ya existen, y/o crear otras nuevas a través del conocimiento que se ha adquirido, asimilado y transformado previamente. Se logra de esta manera incorporar el conocimiento transformado a operaciones concretas (Zahra y George, 2002)

4.1.2 Capacidad de aprender de la organización

En el ambiente que vivimos, el aprendizaje continuo de la organización es fundamental. Cuando una organización fomenta el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas Habilidades y conocimientos mediante la rotación de puestos o la ampliación de tareas

en el puesto, o introduce planes de carrera que incentivan el aprendizaje continuo, se fomenta la habilidad para desarrollar una cultura de innovación y aprendizaje, impulsando el trabajo en equipo y la resolución de problemas en grupo (Walter, Lechner & Kellermanns, 2007)

El conocimiento por su parte es resultado del estudio y la experiencia que adquiere un individuo para su propia sobrevivencia. Para ser una persona excelente se conjuga tanto valores personales como el conocimiento.

La necesidad del cambio en las organizaciones es el tema central del concepto de aprendizaje organizacional. Como los individuos, las organizaciones confrontan continuamente nuevas realidades y circunstancias; la necesidad de cambio es creciente en los nuevos entornos tecnológicos, donde ocurre una verdadera turbulencia. *Cohen y Sproull (1998) Nonaka y Takeuchi (1995)* consideran que es posible identificar dos conocimientos diferentes.

El *primero* tiene como objetivo crear soluciones para problemas concretos y existentes. El *segundo* tiene como objetivo crear nuevas realidades (paradigmas, modelos mentales, perspectivas) que permiten identificar nuevas oportunidades. *Bateson (1972)* refiere los dos tipos de conocimiento como de tipo uno o tipo dos, y *Argyris y Shon (1978)*, como de un ciclo o dos ciclos.

Para *Nonaka y Takeuchi (1995)*, la generación de conocimiento depende de los dos tipos de conocimiento y su respectiva interacción; la organización que aprende tiene la capacidad de destruir el conocimiento existente y crear un nuevo.

Senge (1990) considera que las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no es garantía del aprendizaje organizacional, pero sin aprendizaje individual no es posible el aprendizaje organizacional.

Senge (1990) considera que el aprendizaje se conecta intrínsecamente con el individuo y que las empresas que aprenden incrementan continuamente su capacidad para crear el futuro.

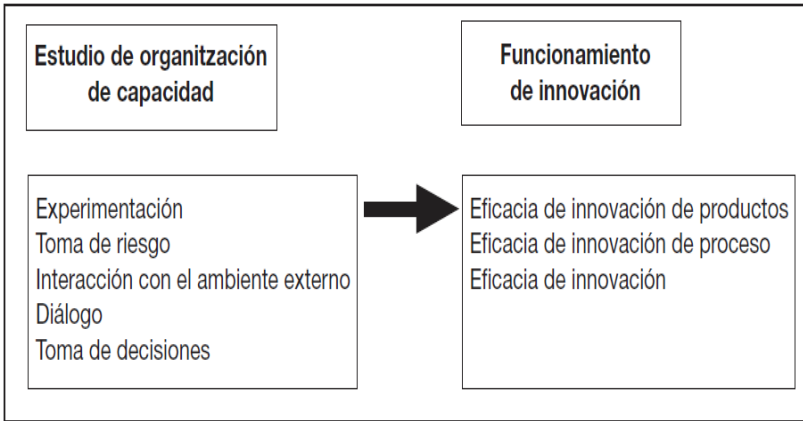
Shaw (1996) señala que una condición fundamental para permitir la creación del conocimiento individual es la existencia de cohesión organizacional sobre los objetivos, prácticas de trabajo, cambios internos y externos, y la coordinación de esfuerzos..

En un contexto en el que el conocimiento se concibe como un activo capital, las empresas han incrementado su dependencia de fuentes externas de información para promover la innovación y mejorar su desempeño (*Morgan & Berthon, 2008*), desarrollando su capacidad de absorción (*Kostopoulos et al. 2011*).

Los diferentes autores concuerdan en la importancia del aprendizaje organizacional en la actualidad. El crecimiento de la dependencia de fuentes externas de información para mejorar su innovación y desempeño.

Los rápidos cambios en el entorno y la necesidad de adaptación rápida, son elementos críticos para el éxito de la organización, y es primordial acceder a la pueden tener una importancia para poder tener la capacidad de obtener, codificar y difundir el conocimiento en la organización a la vez que permiten el aprendizaje organizacional y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

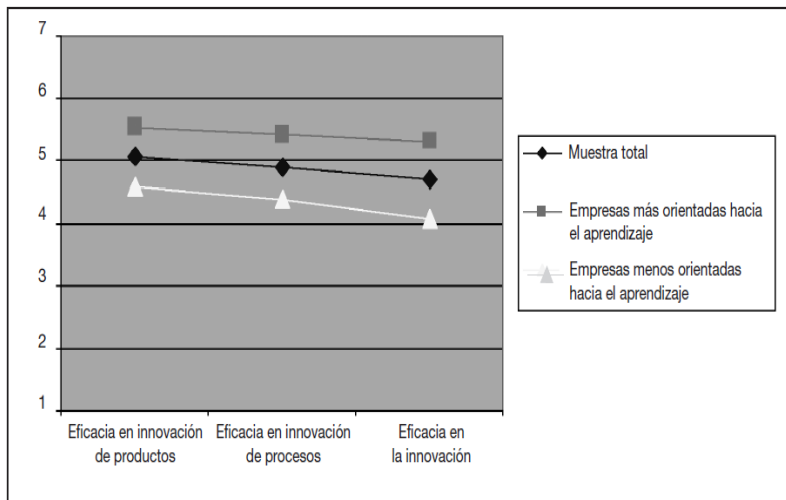
Tabla 2: La Capacidad de Aprendizaje Organizativo y el Resultado de la Aplicación de la Innovación.



Fuente: Elaboración de los autores

La Tabla 2 muestra que los respectivos valores de las medias para todas las dimensiones que constituyen el *constructor* OLC (la experimentación, la inversión en riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma participativa de decisiones)

Figura 1: Resultado de la Aplicación de la Innovación en función del grado de orientación al aprendizaje.



Fuente: Elaboración de los autores

Estos resultados determinan que aquellas empresas que están más orientadas al aprendizaje tienen mejores y consistentes resultados de la aplicación de innovaciones, esto es, con respecto a la eficacia de la innovación en el producto y en los procesos productivos, así como en la eficiencia.

En esta Figura 1 se refleja la relación entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo y el Resultado de la Aplicación de la Innovación. Los resultados tienen importantes implicaciones en la dirección estratégica.

Esta investigación provee de la necesaria evidencia que OLC incrementa el resultado de la innovación e indirectamente contribuye a la adquisición de ventajas competitivas. OLC está constituido a través de los factores que facilitan el aprendizaje organizativo anteriormente definidos: la experimentación, la inversión en riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativas.

Estos factores o dimensiones no pueden ser adquiridos de inmediato, sino que requieren tiempo, y, por tanto, la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) necesita ser considerada y tenida en cuenta en la planificación de la estrategia, además de ser apoyada por la dirección de la organización de una manera consistente, y mejorada continuamente.

En consecuencia, OLC también contribuye al resultado organizacional a partir de la relación positiva entre el resultado de la innovación y el resultado empresarial, tal y como muestran los resultados de investigaciones anteriores. Los factores que permiten el aprendizaje organizativo deberían tenerse en cuenta en el establecimiento de los objetivos organizacionales y de innovación.

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

a. Lectura 1

Lectura: “Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento.”

Autores: Daniel Palacios Marqués, Marta Peris Ortiz y Carlos Rueda Armengot.

Línea temática: Efecto que tienen diversas variables antecedentes como son la visión holística de la organización, la gestión por competencias, el aprendizaje continuo y la infraestructura técnica de las tecnologías de la información en la transferencia de conocimiento y como ello repercute sobre el desempeño innovador.

Palabras claves: Transferencia de conocimiento, industrias intensivas en conocimiento, visión holística de la organización, aprendizaje continuo, gestión por competencias, desempeño innovador, infraestructura técnica de las tecnologías de la información.

Objetivo General

Analizar el efecto que tienen diversas variables en la transferencia de conocimiento y como ello repercute sobre el desempeño innovador.

Objetivos Específicos

- Identificar los efectos que tiene la transferencia del conocimiento en el fomento del desempeño innovador
- Analizar los factores antecedentes que tienen cuatro variables (visión holística de la organización, gestión por competencias, el aprendizaje continuo y la infraestructura técnica de las tecnologías de la información) en el fomento de la transferencia de conocimiento.

Ideas principales

- I. “La exposición de las empresas al conocimiento externo promueve el nivel de aprendizaje necesario para gestionar y generar valor (Fosfuri & Tribo, 2008)”.
- II. En un contexto en el que el conocimiento se concibe como un activo capital, las empresas han incrementado su dependencia de fuentes externas de información para promover la innovación y mejorar su desempeño (Morgan & Berthon, 2008), desarrollando su capacidad de absorción (Kostopoulos *et al.* 2011).
- III. La innovación ha sido vista tradicionalmente como el resultado de un proceso interactivo de generación de conocimiento, difusión y aplicación (Tödtling, Lehner & Kaufmann, 2009), en el que las redes de innovación favorecen dichas interacciones. La habilidad de combinar inputs de información externa e interna puede incrementar la productividad empresarial (Cassiman & Veugelers, 2006).
- IV. En una organización que implanta un sistema de gestión por competencias, los sistemas de remuneración y promoción de su capital humano están asociados al desarrollo de nuevas Competencias, ideas y conocimiento (Chen & Huang, 2009).
- V. Cuando una organización fomenta el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos mediante la rotación de puestos o la ampliación de tareas en el puesto, o introduce planes de carrera que incentivan el aprendizaje continuo, se fomenta la habilidad para desarrollar una cultura de innovación y aprendizaje, impulsando el trabajo en equipo y la resolución de problemas en grupo (Walter, Lechner & Kellermanns, 2007).
- VI. Una cultura innovadora que impulse proyectos de I+D+I fomenta la creatividad, la innovación y la mejora continua. Ello redundará en mejoras en los productos y

procesos organizativos, lo que se traduce positivamente en el desarrollo de procesos de aprendizaje (Carlile, 2002).

- VII. Las organizaciones que logran conseguir elevados niveles de innovación son consecuencia de determinadas estrategias y procesos de dirección (Schilling & Kluge, 2009). El éxito en la gestión de innovación requiere de una estrategia bien definida, donde se alineen los proyectos de innovación con sus recursos y objetivos, potenciando sus Competencias esenciales. La estructura organizativa y los sistemas de control además de potenciar la generación de ideas innovadoras aseguran una implementación eficiente.
- VIII. Fosfuro & Tribu (2008) desarrollan un modelo que relaciona la capacidad de absorción con la innovación. La capacidad de una organización para aprovechar el conocimiento externo dependerá de su capacidad de absorción. El desarrollo de nuevas innovaciones estará ligado a su habilidad para transformar y explotar el conocimiento tanto externo como interno.

b. Lectura 2

Lectura: “La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo”

Autores: Joaquín Alegre y Ricardo Chiva

Línea temática: Relación entre la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) y la Innovación.

Palabras claves: Innovación, capacidad de aprendizaje organizativo, rendimiento de la innovación.

Objetivo General

Analizar las variables necesarias que pueden ser utilizadas para cuantificar y analizar el grado de la capacidad de aprendizaje así como el resultado de la aplicación de la innovación en cualquier unidad estratégica de negocio.

Objetivos Específicos

- Analizar si las empresas que están más orientadas al aprendizaje son también las que consiguen mejores rendimientos de la aplicación de la innovación, en contraposición a las menos orientadas.

- Determinar cuál es la tendencia al aprendizaje por parte de las empresas a través de las características organizacionales y de dirección que pueden facilitar tal proceso de aprendizaje.
- *Determinar si las organizaciones con una mayor orientación al aprendizaje muestran un mayor grado de efectividad en la Innovación del Producto.*

Ideas principales

- I. El aprendizaje es entendido como un proceso y la capacidad del mismo es aquel conjunto de características propias de cualquier organización que le permita aprender. La revisión de la literatura existente permite concebir la definición de OLC como un *constructor* a partir de 5 dimensiones: la experimentación, la toma o inversión en riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo o la comunicación y la toma de decisiones participativa.
- II. La experimentación produce el consecuente flujo de ideas o propuestas que desafía al actual orden establecido, y es considerada como una manifestación de la creatividad del entorno.
- III. La inversión en Riesgo se entiende como la tolerancia de la ambigüedad, la incertidumbre y la existencia de errores potenciales.
- IV. Kouzes y Posner enfatizan que la clave de las oportunidades de Mercado está en aprender de los éxitos y de los errores consecuentes del riesgo.
- V. Duguid recalca la importancia del diálogo como la comunicación y la interacción para el aprendizaje organizativo. Schein considera el diálogo como el proceso básico para construir un entendimiento general que permita ver posibles segundos sentidos de las palabras a través de revelarlos en la propia comunicación.
- VI. Scott-Ladd y Chan proveen de la evidencia empírica que sugiere que la toma de decisiones participativas permite un mejor acceso a la información y mejora la calidad de la toma de decisiones sobre resultados. La toma de decisiones participativa engloba además la divulgación de la información desde el momento en que los empleados necesitan ser informados para poder participar eficientemente.
- VII. De acuerdo con Damanpour y Gopalakrishnan es necesario tener en cuenta las diferencias entre el concepto de la innovación en el producto y de la innovación en el proceso, ya que su implementación requiere la implicación de distintas habilidades organizacionales: así, la innovación en el producto requiere que la compañía tenga en consideración la importancia de las necesidades de los consumidores, el diseño y la producción, mientras que la innovación en los procesos productivos se centra en la adaptación y

aplicación de nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la eficiencia del desarrollo y comercialización del producto.

- VIII. El conocimiento es considerado como el input de la innovación en el proceso productivo, y el proceso de aprendizaje es el output de dicho proceso. De hecho, el aprendizaje organizativo y la innovación se solapan en la definición de la propia innovación, desde el concepto de la implementación exitosa de las ideas creativas dentro de la organización.
- IX. La velocidad de la innovación así como del tiempo invertido por la competencia son factores clave para el éxito. La velocidad de la innovación puede proveer a la empresa de las ventajas competitivas propias del pionero, o bien limitar al competidor si la empresa se constituye como un seguidor.
- X. Desde el momento en que los proyectos de innovación más cortos son generalmente menos costosos, ya que requieren menor uso de recursos, se puede adelantar que la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) permitirá incrementar la eficiencia de la innovación.

5. CONCLUSIÓN

Las innovaciones son el resultado de un aprendizaje continuo, que se traduce en la capacidad de asimilación de conocimiento tanto de fuentes externas como de internas. Las innovaciones son el resultado de introducir prácticas de gestión del conocimiento que permitan obtener activos en forma de nuevas patentes, modelos de utilidad, etc. cuya protección le permita a la empresa obtener ventajas competitivas sostenibles.

Con respecto al proceso de aprendizaje organizacional, este 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 lo cual es el apoyo de la alta gerencia.

Finalmente, gracias a la OLC se incrementa el resultado de la innovación e indirectamente contribuye a la adquisición de ventajas competitivas. Estos factores o dimensiones no pueden ser adquiridos de inmediato, sino que requieren tiempo, y, por tanto, la Capacidad de Aprendizaje Organizativo (OLC) necesita ser considerada y tenida en cuenta en la planificación de la estrategia, además de ser apoyada por la dirección de la organización de una manera consistente, y mejorada continuamente.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, W., & Peters, J. (2000). "Technological opportunities, absorptive capacities and innovation
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Ithaca, United States of America: Sage Publications. Inc.
- Fernández, J. J., Guilló, T., & García, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión Vol 13*, 151-176.
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 36-51.
- Watkins JM, Mohr B. *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer; 2001.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, 75-123.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 319-338.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 1139-1161.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification Of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation Of the Construct. *Academy of Management Review*, 833-863.
- 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., & Panciroli, B. (2002). European Journal of Purchasing & Supply Management. Elsevier, 135-149.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Currency.

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.