

PARTE II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 6:

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CAPACIDAD
DINÁMICA DE ABSORCIÓN (ACAP)

6. Aprendizaje organizacional y capacidad dinámica de absorción (ACAP).

El objetivo del presente capítulo es establecer las relaciones conceptuales entre el proceso de aprendizaje organizacional y el constructo capacidad dinámica, para concluir que ciertos procesos identificados como aprendizaje organizacional coinciden con la definición de capacidad dinámica. Los procesos de aprendizaje pueden considerarse responsables de la evolución de dos tipos de actividades organizativas: el primero se sitúa en el funcionamiento operativo de la empresa (tanto en actividades de directivas como no directivas) al que se hará referencia como rutinas operativas; el segundo tipo se centra en la modificación de las rutinas operativas, y se identifica como capacidades dinámicas. En diversas ocasiones se describe el aprendizaje organizacional en estos términos en la presente investigación, para muestra véase el apartado 7.1 (bucle simple y bucle doble) o el apartado 7.4 (ciclos feed-back y feed-forward).

A continuación se proporcionará una descripción más detallada de como se conciben las capacidades dinámicas y la forma en que se integran los mecanismos de aprendizaje.

6.1. Capacidades dinámicas

A partir del enfoque de la teoría evolutiva, se contempla la organización como un conjunto de rutinas interdependientes que evolucionan lentamente para alcanzar una mayor tasa de rendimiento (Nelson y Winter, 1982). Teece, Pisano y Schuen (1997) definen el concepto de "capacidades dinámicas" como "la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigirlas a entornos que cambian rápidamente". Mientras que esta definición sugiere el fin y el modo en que actúan las capacidades dinámicas, se deja abierta la cuestión referente a la procedencia de las mismas. Además, la definición parece requerir la presencia entornos altamente cambiantes para la existencia de

capacidades dinámicas, pero las empresas también parecen integrar, construir, y reconfigurar sus capacidades en entornos con bajas tasas de cambio. La aportación de Zollo y Winter (2002) propone una alternativa a la definición de Teece et al. (1997):

Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica, sistemáticamente, sus rutinas operativas en la búsqueda de una eficacia mayor. (Zollo y Winter, 2002).

Además de evitar la tautología de definir la capacidad como habilidad, esta definición tiene la ventaja de identificar específicamente las rutinas operativas en contraposición de las competencias más genéricas (*core competencies*), que es el objeto sobre el que actúan las capacidades dinámicas. La definición propuesta también detalla algunas características del constructo. Las palabras "aprendizaje, patrón estable" y "sistemáticamente" subrayan la peculiaridad de que las capacidades dinámicas son estructuradas y persistentes; de modo que una organización que se adapta de forma creativa pero desunida a una sucesión de crisis no ostentaría una capacidad dinámica. La capacidad dinámica sería ejercida por una organización que adapta sus procesos operativos a través de actividades relativamente estables destinadas a la mejora. La habilidad de planificar y ejecutar con eficacia procesos de integración post-adquisición, es otro ejemplo de capacidad dinámica, cuando esto implica la modificación de rutinas operativas tanto en la unidad que adquiere como en la unidad que es adquirida.

La figura 6.1 ofrece una imagen genérica de los procesos organizativos considerados y de las relaciones entre ellos. Las capacidades dinámicas surgen como resultado de un aprendizaje; constituyen métodos sistemáticos de la empresa para modificar sus rutinas operativas. El grado en el que los mecanismos de aprendizaje son sistemáticos, podrían ser considerados como capacidades dinámicas de segundo orden (Zollo y Winter, 2002).

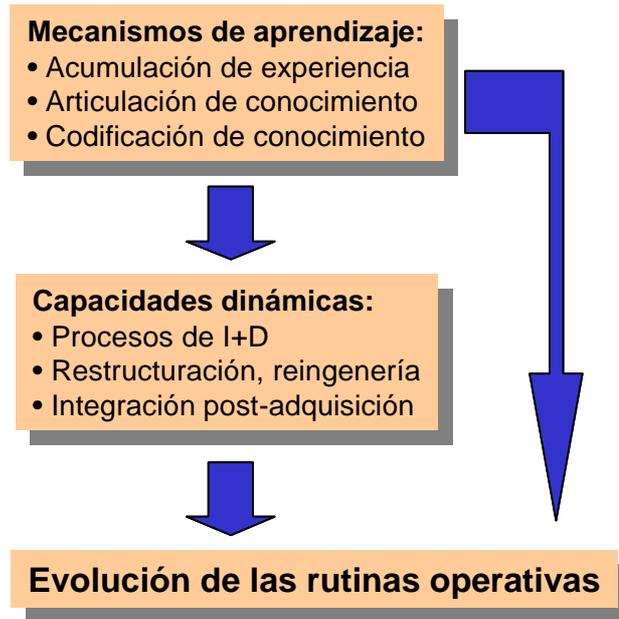


Figura 6.1: Influencias del aprendizaje y las capacidades dinámicas en la evolución de las rutinas operativas.

6.2. Mecanismos de aprendizaje en la literatura sobre capacidades dinámicas

En este punto se intenta reorientar el concepto de aprendizaje para relacionar qué mecanismos están implicados en la creación y la evolución de las capacidades dinámicas, así como identificar qué rasgos distinguen una organización capaz de desarrollar sistemáticamente nuevas concepciones de las relaciones causales entre las acciones que ésta toma y los resultados que obtiene en forma de rendimiento.

En un esfuerzo de superar la separación entre los enfoques conductivista y cognitivista del fenómeno del aprendizaje organizacional, se proponen como mecanismos de aprendizaje (Glynn et al., 1994) la acumulación de experiencia, la articulación de conocimiento y la codificación de conocimiento. Los tres mecanismos de este análisis son introducidos y comentados separadamente a continuación.

6.2.1. Las rutinas organizativas y la acumulación de experiencia: teoría evolutiva de la firma

Las rutinas son patrones estables de comportamiento que caracterizan ciertas reacciones organizativas desencadenadas a partir de estímulos internos o externos. Por ejemplo, el trámite de una venta; siempre que una orden es recibida de un cliente, o una decisión es tomada para rediseñar un proceso de producción, se inician multitud de actuaciones previsibles e interrelacionadas que concluirán con el envío de los bienes ordenados (y el recibo de la factura correspondiente). Un segundo ejemplo es una decisión de rediseño de un proceso de producción, que finalizará con el lanzamiento del nuevo sistema productivo. A pesar de la superficialidad en las similitudes de estos dos ejemplos, las dos situaciones propuestas presentan una diferencia teóricamente relevante desde el punto de vista del comportamiento. El primer tipo de rutina implica la ejecución de procedimientos conocidos con el objetivo de generar ingresos corrientes, mientras que el segundo procura causar cambios deseables en el conjunto de rutinas operativas existentes -en este caso en el departamento de producción- con el objetivo de aumentar los márgenes de beneficio futuros. Las rutinas del segundo tipo son tradicionalmente identificadas como rutinas de búsqueda en la economía evolutiva (Nelson e Winter, 1982), y se consideran como constitutivas de las capacidades dinámicas.

Ambos tipos de rutinas tienen efectos diferentes sobre la generación y asignación de rentas, según la evolución del cambio en el entorno. Las rutinas operativas eficaces resultan una necesidad, y las rutinas de búsqueda resultan una fuente de ventaja. En un entorno relativamente estático, un episodio de aprendizaje puede bastar para dotar a una organización con rutinas operativas adecuadas, incluso de ventaja durante un amplio período. Las mejoras incrementales pueden ser llevadas a cabo por la acumulación tácita de experiencia y actos creativos esporádicos. Las capacidades dinámicas son poco necesarias en este contexto, y de ser desarrolladas pueden resultar demasiado costosas de mantener. Por otro lado, en un contexto tecnológico donde las condiciones reguladoras y competitivas están sujetas a

cambios rápidos, la persistencia en las mismas rutinas operativas se vuelve arriesgada. Los esfuerzos en el cambio sistemático pueden resultar necesarios para detectar el cambio del entorno; pues tanto la superioridad como la viabilidad pueden resultar pasajeras para una organización que no tiene ninguna capacidad dinámica. Tales capacidades deben ser desarrolladas por el aprendizaje. Si el cambio no es sólo rápido sino también imprevisible y en una dirección variable, las capacidades dinámicas e incluso el acercamiento al aprendizaje tendrán que ser actualizados repetidamente. Fracasas en este cometido puede convertir las competencias esenciales (*core competencies*) en rigideces esenciales (*core rigidities*) (Leonard-Barton, 1992).

La literatura encontrada, no contempla tentativa alguna encaminada a responder cómo las rutinas -mucho menos las capacidades dinámicas- son generadas y evolucionan. Este hecho no debería ser sorprendente, pues las rutinas suelen tomar la forma de conjunción de procesos de muy diversa naturaleza -por ejemplo, ingeniería de diseño de producto, ingeniería de proceso, desarrollo de la habilidades directivas, particularidades del contexto, negociación, comunicación interna, esfuerzos en imitación, ambiciones de control, etc.-. Sin embargo, la literatura es relativamente explícita en declarar que "las rutinas reflejan la sabiduría empírica y son el resultado del aprendizaje por prueba y error, así como la selección y retención de conductas pasadas" (Gavetti y Levinthal, 2000). Esta idea está unida a la noción de que las rutinas organizativas son almacenadas como memoria procesal de la organización (Cohen y Bacdayan, 1994), y a la idea de que la respuesta rutinizada es semiautomática. Este punto es, asimismo, consecuente con la visión tradicional del aprendizaje organizacional como habilidad construida a partir de la ejecución repetida de tareas similares.

Los conceptos ligados al aprendizaje como creación de rutinas se incorporan aquí usando el término "acumulación de experiencia". En la adopción de este uso, se procura proporcionar una línea para el análisis de otros procesos de aprendizaje que conforman capacidades dinámicas. Con respecto a éste último, parece claro que una teoría de su desarrollo y evolución debe referenciar mecanismos que van más

allá de procesos estímulo-respuesta semiautomáticos y de acumulación tácita de experiencia.

6.2.2. Articulación de conocimiento

Una de las limitaciones reconocidas de la corriente conductivista en el estudio del aprendizaje organizacional reside en la falta de existencia del proceso deliberado por el cual los individuos y los grupos comprenden qué funciona y qué no funciona en la ejecución de una cierta tarea organizativa (Cangelosi y Dill, 1965; Levinthal y March, 1981). Una parte importante del aprendizaje colectivo se produce cuando los individuos expresan sus opiniones y creencias, se desarrollan confrontaciones constructivas y se desafían los puntos de vista de cada uno (Argyris y Schön, 1978; Duncan y Weiss, 1979). La competencia organizativa mejora cuando los miembros de una organización se hacen más conscientes de las implicaciones en el rendimiento total de sus acciones, y es la consecuencia directa de un esfuerzo cognoscitivo más o menos explícitamente dirigido a realzar la comprensión de las relaciones causales. Del hecho que la concepción conductivista no resulta suficiente para dar respuesta al fenómeno del aprendizaje organizacional se dirige la atención a un segundo mecanismo de aprendizaje. La articulación de conocimiento es el proceso mediante el cual el conocimiento tácito se articula por discusiones colectivas, y sesiones de evaluación del rendimiento. Compartir las experiencias individuales y comparar las propias opiniones con las de los compañeros, permite conseguir un mejor nivel en la comprensión de las relaciones causales que intervienen en las acciones requeridas para ejecutar una cierta tarea y los resultados que de ellas se obtienen. Los procesos organizativos suelen estar sujetos a una ambigüedad causal significativa con respecto a sus implicaciones en el rendimiento, este factor es especialmente relevante en entornos sometidos a cambios rápidos.

Es importante notar que sólo una pequeña fracción del conocimiento articulable es realmente articulado, y que las organizaciones se diferencian considerablemente en

el grado en el que transforman el conocimiento potencialmente articulable en declaraciones articuladas (Winter, 2000). Mientras se requieran esfuerzos potencialmente significativos y compromiso por parte de los miembros de la organización, tales esfuerzos en la articulación pueden producir un mejor entendimiento de la nueva y cambiante relación entre acción y resultados y, consecuentemente, provocar adaptaciones del conjunto de rutinas existentes, bajo la forma de un mejor reconocimiento sobre la necesidad de llevar a cabo un cambio fundamental.

6.2.3. Codificación de conocimiento

Se requiere un esfuerzo cognoscitivo a un nivel todavía más elevado cuando los individuos codifican su concepción sobre las implicaciones de las rutinas internas en el rendimiento. Existen diversas formas de codificar el conocimiento colectivo, por ejemplo manuales, diseños, bases de datos, sistemas de apoyo a la decisión, herramientas de gestión de proyectos, etc. La codificación del conocimiento es un paso más allá de la articulación del conocimiento. El hecho de que en la mayor parte de casos el conocimiento articulado no se codifique, conlleva la presencia de gastos adicionales cuando aumenta el esfuerzo en aprendizaje a partir del simple intercambio de experiencias individuales.

Independientemente de las intenciones que motivan el esfuerzo de codificación, el proceso por el cual estos medios se crean y se actualizan implica un esfuerzo para entender las relaciones causales entre las decisiones tomadas y los resultados esperados en el rendimiento, aunque el aprendizaje pudiera no ser el objetivo deliberado de la codificación.

La codificación de conocimiento es un elemento importante y relativamente poco reseñado en la creación de capacidades dinámicas. La literatura ha subrayado que la codificación facilita la difusión del conocimiento existente (Winter, 2000; Zander y Kogut, 1992; Nonaka, 1994), así como la coordinación y realización de

actividades complejas. Habiendo identificado y seleccionado el cambio de las rutinas operativas o el establecimiento de nuevas rutinas, la organización debería crear un manual o un instrumento para facilitar su réplica y su difusión. Las ventajas principales del esfuerzo de codificación surgen del uso acertado del manual o instrumento. Para desarrollar un manual para la ejecución de una tarea compleja, los individuos que se implican en el proceso deberían formar un modelo mental sobre qué acciones deben ser ejecutadas y bajo qué condiciones. De la realización de dicho esfuerzo, es probable que se evolucione con una definición más precisa sobre qué funciona, qué no funciona y por qué.

La codificación es, por tanto, potencialmente importante como mecanismo de apoyo en el proceso completo de la evolución del conocimiento, y no constituye solamente una fase de transferencia. La codificación puede facilitar, por ejemplo, la generación de nuevas propuestas para cambiar las rutinas actualmente disponibles, así como la identificación de fuerzas y debilidades de nuevas propuestas al actual conjunto de rutinas. La simplificación cognoscitiva inherente en el acto de sintetizar sobre el papel -o en un programa informático- la lógica que hay tras un conjunto de instrucciones puede representar, por un lado, un ahorro en proceso de datos que permita una toma de decisiones más eficaz (Boisot, 1998; Gavetti y Levinthal, 2000) y, por otro lado, una forma más o menos deliberada de creación de significado (*sensemaking*) retrospectivo sobre el rendimiento obtenido de un conjunto de actividades (Weick, 1979, 1995). Esta creación de significado se suele representar mediante un lenguaje especializado y un entendimiento causal desarrollado para y por otros esfuerzos de codificación de un tipo similar.

Sin duda alguna las ventajas de la codificación no son gratuitas. La codificación del conocimiento supone costes específicos. Los costes directos incluyen el tiempo, los recursos y la atención directiva que se ha de invertir en el desarrollo y la actualización de los instrumentos específicos de trabajo, mientras los costes indirectos incluyen un posible aumento del coste de "errar el tiro" o la aplicación inadecuada de la rutina si la codificación se realiza incorrectamente (Cohen y Bacdayan, 1994). Otro coste indirecto es consecuencia del aumento general de

tareas de apoyo dedicadas a la formalización y estructuración de la ejecución de las tareas. La preocupación por estos costes es legítima e histórica. Un largo debate originado por el trabajo de Weber, ha ocupado a teóricos organizativos sobre las ventajas y desventajas de la formalización, un fenómeno de naturaleza similar a la codificación de conocimiento.

En la presente investigación no se pretende estudiar la pertinencia o no de la codificación o del nivel adecuado de la misma. La presente investigación persigue un enfoque más contingente al respecto, consistente en determinar las condiciones bajo las cuales el aprendizaje y las ventajas de difusión vinculadas a la codificación podrían compensar su coste. Se reconoce, desde luego, que esta afirmación no será cierta en todos los casos.

6.3. La capacidad dinámica de absorción (ACAP) como proceso de aprendizaje organizacional.

Habiendo ofrecido una revisión sobre la noción de las capacidades dinámicas y los procesos de aprendizaje que podrían apoyar su evolución, a continuación se proporcionará una descripción más detallada de un tipo de capacidad dinámica denominada capacidad de absorción (ACAP).

Se propone dicha capacidad como un proceso de aprendizaje organizacional, argumentando que, aunque la literatura entre aprendizaje organizacional y capacidad de absorción pueda proceder de orígenes distintos, los procesos que intentan describir ambas corrientes se encuentran conceptualmente próximos.

La capacidad de absorción propone como objetivo el sostenimiento de una elevada tasa de innovación y como desencadenante la necesidad de captar conocimiento externo a la organización -la absorción de conocimiento tiene lugar desde fuera hacia dentro principalmente-, mientras que en el fenómeno del aprendizaje organizacional el objetivo suele ser la regeneración de conocimientos internos de

cualquier naturaleza, y el desencadenante es un reconocimiento sobre cierto desajuste entre la situación deseada y la existente. En este sentido el proceso de aprendizaje organizacional tendría una naturaleza más endógena.

Otra diferencia a tener en cuenta es que el resultado del aprendizaje organizacional se suele concretar en una mejor comprensión de las situaciones y en un refinamiento de las actuaciones y conductas organizativas. Por otro lado el resultado de la capacidad de absorción se concreta en forma de nuevos diseños o productos. A pesar de estas diferencias, ambos procesos tienen gran similitud. De este modo, Zahra y George (2002) no dudan en relacionar la ACAP con el aprendizaje organizacional de modo retrospectivo “Los investigadores han usado el constructo ACAP para explicar el fenómeno que extiende múltiples niveles de análisis invocando la perspectiva del aprendizaje organizacional” (Zahra y George, 2002:186). Kim (1998) define directamente ACAP como “la capacidad de aprender y resolver problemas”.

La definición de capacidad de absorción más citada hasta el momento es “la habilidad de evaluar, asimilar y aplicar nuevo conocimiento” aportada por Cohen y Levinthal (1990). Que incluye la habilidad de evaluar nuevo conocimiento por medio de las experiencias pasadas, la habilidad de asimilar nuevo conocimiento basándose en la superposición de tecnologías similares y la habilidad de aplicar el conocimiento asimilado basándose en la oportunidad tecnológica y la posibilidad de apropiación (posibilidad de proteger las innovaciones). Otra descripción, bibliométricamente reconocida, de capacidad de absorción es la aportada por Kim (1998) quien afirma que “La ACAP requiere de capacidad de aprendizaje y de capacidad de resolución de problemas; la capacidad de aprendizaje es la capacidad de asimilar conocimiento (orientada a la imitación) y la capacidad de resolución de problemas es la capacidad de crear nuevo conocimiento (orientado a la innovación).

Finalmente, Zahra y George (2002) definen capacidad de absorción como “el conjunto de rutinas y procesos organizativos mediante los cuales las empresas

adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento para producir una capacidad dinámica”. Con esta definición se muestra la capacidad de absorción explícitamente como una capacidad dinámica, enraizada en las rutinas y procesos organizativos, y permitiendo analizar los estocs y flujos de conocimiento organizativo para relacionarlos con la creación y sostenimiento de ventaja competitiva.

La tabla 6.3. muestra los estudios empíricos más significativos que relacionan el aprendizaje organizacional con capacidad de absorción:

Estudio	Muestra	Enfoque	Resultados
Cohen y Levinthal (1990)	1719 unidades de negocio de 318 empresas.	Aprendizaje organizacional. Teoría económica	La I+D crea una capacidad para asimilar y explotar nuevo conocimiento.
Boyton, Zmud y Jacobs (1994)	132 unidades de negocio con tecnologías de información similares.	Aprendizaje organizacional. Sistemas de información	El conocimiento directivo sobre las tecnologías de información favorece el uso de sistemas de información y está relacionado positivamente con la capacidad de absorción.
Szulanski (1996)	271 personas encuestadas	Aprendizaje organizacional Dirección estratégica	La falta de capacidad de absorción dificulta la imitación de las <i>best practices</i> de la empresa.
Veugelers (1997)	290 empresas con departamentos activos de I+D	Aprendizaje organizacional Innovación	La capacidad de absorción es un moderador del nivel de actividad innovadora.
Kim (1998)	Estudio del caso Hyundai Motor Co.	Aprendizaje organizacional Teoría de sistemas	La creación de crisis mantiene a la empresa al frente del desarrollo de conocimiento y aumenta la intensidad del aprendizaje.

Tabla 6.3: Estudios recientes sobre aprendizaje organizacional y capacidad de absorción.

6.3.1. Dimensiones de la capacidad de absorción

Siguiendo con Zahra y George (2002) las dimensiones de la ACAP son adquisición, asimilación, transformación y explotación. Estas cuatro dimensiones se dividen en capacidades potenciales (adquisición y asimilación) y capacidades realizadas (transformación y explotación). Cada una de las cuatro dimensiones tienen elementos comunes en organizaciones diferentes pero son idiosincrásicas y específicas en la forma en que las organizaciones las desarrollan y las emplean. A continuación se detallan las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción, sintetizadas en la tabla 6.3.1.

Capacidades	Componentes	Funciones
Adquisición	Inversiones previas Conocimientos previos Intensidad Velocidad Dirección	Amplitud de la búsqueda Esquema de percepción Nuevas conexiones Velocidad del aprendizaje Calidad del aprendizaje
Asimilación	Comprensión	Interpretación Aprendizaje
Transformación	Internalización Conversión	Sinergizar Recodificación Bisociación
Explotación	Utilización Implantación	Competencias esenciales Obtención de recursos

Tabla 6.3.1. Componentes de las dimensiones de la ACAP (Zahra y George, 2002)

6.3.1.1. Adquisición

La adquisición hace referencia a la capacidad de identificar y adquirir conocimientos generados externamente y que tienen la categoría de críticos para las operaciones de la organización. Los esfuerzos destinados a la adquisición de conocimientos tiene tres atributos que pueden influenciar la capacidad de absorción: intensidad, velocidad y dirección. La intensidad y la velocidad del esfuerzo de una organización en identificar y conseguir conocimiento puede determinar la calidad de las capacidades de adquisición. Cuanto mayor sea el esfuerzo, más rápidamente podrá construir esta capacidad (Kim, 1998). No obstante existen límites en la habilidad para alcanzar la velocidad requerida pues los ciclos de aprendizaje no pueden simplificarse fácilmente y algunos de los recursos requeridos no se pueden construir rápidamente. Los conocimientos acumulados también pueden influenciar la elección de los caminos escogidos para obtener nuevo conocimiento externo. Los límites de la dimensión adquisición se encuentran en la dificultad de detectar ciertos conocimientos como críticos, así como la dificultad de acercarse a la fuente de dichos conocimientos.

6.3.1.2. Asimilación

La asimilación hace referencia a las rutinas y procesos que permiten a la organización analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de las fuentes externas (Szulanski, 1996). Las ideas y descubrimientos adquiridos pueden fracasar en la asimilación por la dificultad que entrañe su comprensión. Los conocimientos adquiridos externamente pueden representar procesos que difieren significativamente de los aplicados en el interior de la organización dificultando la comprensión de los mismos. Además, el conocimiento adquirido puede ser específico de su contexto original, lo que dificulta (o impide) su comprensión o replicación. La comprensión es especialmente difícil cuando el valor del conocimiento depende de la disponibilidad de ciertos recursos complementarios

que pueden no existir en la organización de destino. La asimilación permite a una organización procesar e internalizar conocimiento generado externamente.

6.3.1.3. Transformación

La transformación denota la capacidad de desarrollar y refinar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existente con los nuevos conocimientos adquiridos y asimilados. Esto se efectúa añadiendo o eliminando conocimientos, o simplemente interpretando los mismos conocimientos de forma distinta. Este proceso puede significar cambiar el marco de referencia, modelo mental o programa maestro según el cual se está interpretando la base de conocimientos. La transformación cambia el carácter del conocimiento por medio de la bisociación, que ocurre cuando una situación o idea es percibida a través de dos marcos de referencia consistentes, pero incompatibles entre sí. (Koestler, 1966). La transformación supone la habilidad de una organización de reconocer dos conjuntos de información aparentemente incongruentes y combinarlos para obtener un nuevo esquema de representación. El proceso de transformación permite el reconocimiento de nuevas oportunidades y al mismo tiempo altera el modo como la organización se ve a sí misma e interpreta su entorno competitivo. La investigación sobre el cambio estratégico subraya la importancia del nuevo conocimiento para reenfocar la definición del negocio y de la estrategia competitiva, es en el desarrollo de estas habilidades donde puede tener lugar la creación de nuevas competencias. El reconocimiento de la capacidad de transformación como componente de la ACAP permite adentrarse en la caja negra que ha dominado la investigación previa sobre el cambio estratégico.

6.3.1.4. Explotación

Se toma esta dimensión de la definición de ACAP aportada por Cohen y Levinthal (1990) para enfatizar la necesidad de aplicación del conocimiento. La explotación

es la capacidad organizativa que permite refinar, extender y apalancar las competencias existentes o crear nuevas competencias que incorporen los conocimientos adquiridos y transformados a sus operaciones. Un primer énfasis debe realizarse en las rutinas organizativas que permiten la explotación del conocimiento, la presencia de dichas rutinas aporta mecanismos estructurales y sistemáticos que permiten a la organización sostener la explotación del conocimiento en extensos periodos de tiempo. La explotación refleja la habilidad de recoger e incorporar el conocimiento organizativo en las operaciones (Van den Bosch, Volberda y de Boer, 1999). Los resultados de la explotación sistemática de las rutinas son la creación continua de bienes, servicios, procesos, conocimiento o nuevas formas organizativas (Spender, 1996). La explotación es evidente, por ejemplo, en nuevos negocios que capturan conocimiento del mercado, competidores y clientes y, posteriormente, el conocimiento recogido es utilizado para crear nuevas competencias. La dimensión explotación puede verse limitada por los mecanismos de integración social, cuando la comprensión mutua no tenga lugar debido a causas estructurales, cognoscitivas, comportamentales o políticas.

La figura 6.3.1. recoge el modelo propuesto por Zahra y George (2002) sobre la capacidad de absorción, destacando las cuatro dimensiones de la ACAP, la distinción entre la ACAP potencial y realizada, y los elementos moderadores.

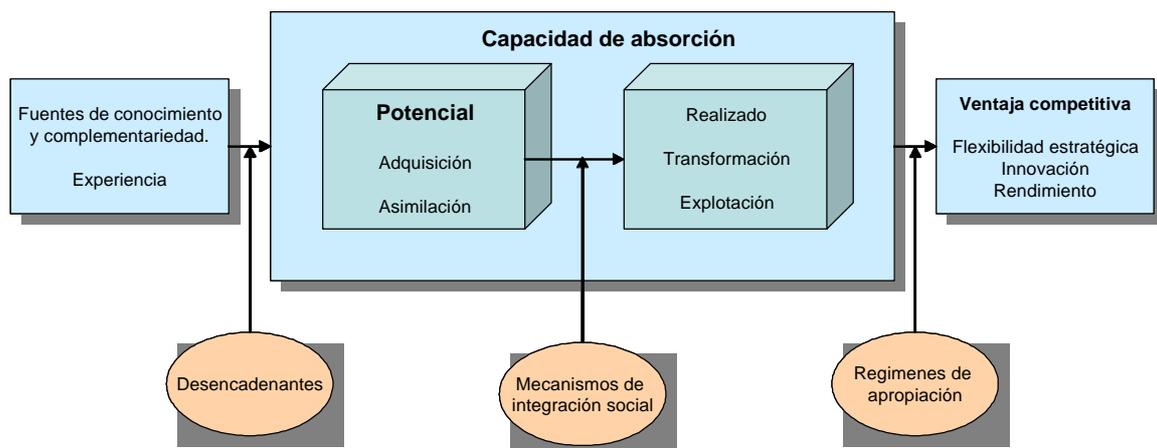


Figura 6.3.1: Modelo de la ACAP propuesto por Zahra y George (2002)

6.3.2. Elementos moderadores de la capacidad de absorción

Según se muestra en la figura 6.3.1., el desarrollo de la capacidad de absorción supone tres tipos de elementos moderadores: desencadenantes, mecanismos de integración social y regímenes de apropiación. Se propone que cada uno de ellos actúa en una parte del proceso. Su descripción y efectos se detallan más abajo.

6.3.2.1. Desencadenantes

Los desencadenantes moderan el impacto de las fuentes de conocimiento y de la experiencia en el desarrollo de la capacidad de absorción. Los desencadenantes son eventos que motivan o fuerzan la respuesta de la organización a determinados estímulos –internos o externos-. Los desencadenantes internos pueden tomar la forma de crisis, pérdidas de rendimiento, o eventos de gran trascendencia que redefinen la estrategia de una organización (por ejemplo una fusión). Kim (1998) propone que una crisis, al margen de sus efectos negativos, puede intensificar el esfuerzo de la organización para aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos conocimientos. Cuando una crisis amenaza la existencia de la organización se estimula la exploración, la adquisición y la internalización de conocimientos externos (Winter, 2000).

Los desencadenantes externos son eventos que pueden influenciar el futuro del sector donde se encuentra la organización. Este tipo de desencadenantes incluye innovaciones radicales, mejoras tecnológicas, aparición de un diseño dominante y cambios en la política del gobierno entre otros.

La intensidad de los desencadenantes influenciará la intensidad de inversión en el desarrollo de capacidades para adquirir y asimilar nuevo conocimiento, con la intención de explotarlo para mejorar el rendimiento de la organización e impedir el bloqueo tecnológico.

6.3.2.2. Mecanismos de integración social

Una capacidad organizativa supone la integración de grupos de recursos, en particular conocimientos y habilidades de sus miembros. La integración de recursos humanos entraña ciertas dificultades porque los conocimientos y destrezas están incorporados en los individuos según sus especialidades y experiencias previas.

La explotación del conocimiento requiere compartir conocimientos relevantes entre los miembros de un mismo grupo para promover una comprensión mutua (Spender, 1996). Los mecanismos de integración social pueden facilitar la acción de compartir conocimientos y una eventual explotación de los mismos. Las organizaciones no suelen fomentar la integración efectiva de conocimiento ciertas barreras estructurales (Garvin, 1993), cognoscitivas (Garud y Nayyar, 1994), comportamentales (David, 1985) o políticas (Foster, 1986) dificultan que el conocimiento sea compartido. Para conectar capacidades es crítica la habilidad de la dirección para lograr la cooperación y coordinación de los recursos necesarios en el desarrollo de rutinas organizativas. La habilidad de la empresa para socializar a sus miembros y obtener su compromiso constituye el conjunto de mecanismos de integración social (Grant, 1996).

La integración social contribuye a la asimilación, ya sea por medios formal como informales. Se ha observado que ciertas estructuras aumentan la interacción entre empleados y promueven la resolución de problemas de formas creativas (Nonaka, 1995). Las organizaciones donde los mecanismos de integración social facilitan la interconexión están mejor posicionadas para constituir su capacidad potencial de absorción (Sheremata, 2000).

Las barreras a la integración social pueden reducir la capacidad de asimilación y de transformación. En la figura 6.3.2.2. se ilustra el marco de integración de la ACAP con el fenómeno de las barreras de la integración social. Este punto es fundamental

para el propósito de la presente investigación, pues justifica la existencia de la misma.

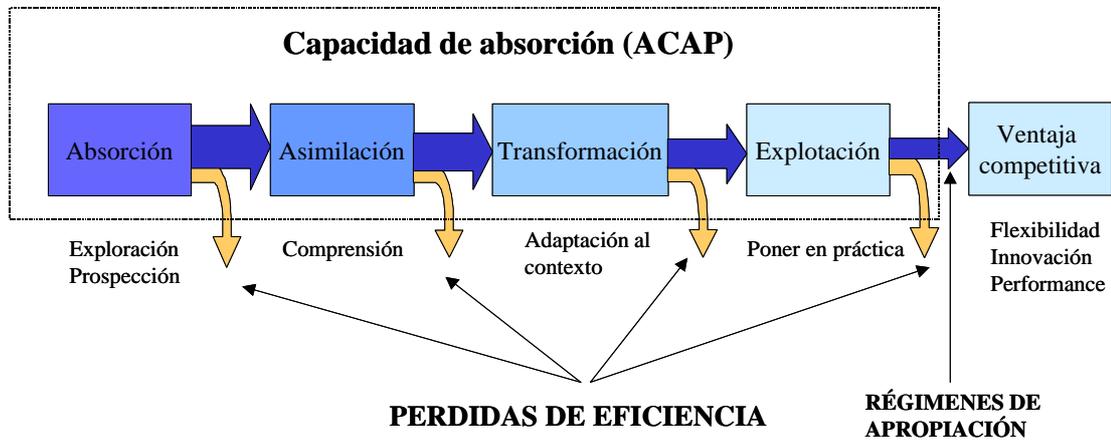


Figura 6.3.2.2: Modelo adaptado de la ACAP para representar las pérdidas de eficiencia (Mundet y Suñé, 2003) .

6.3.2.3. Regímenes de apropiación

Las personas poseen normalmente sus propias habilidades y conocimientos, aunque incluso con los recursos humanos surge la cuestión de la apropiación de sus rentas. En primer lugar porque la distinción entre tecnología de la empresa y conocimiento del individuo no siempre está clara, y segundo porque los contratos laborales sólo especifican parcialmente qué es lo que la empresa compra de los empleados.

En el área de la tecnología existen grandes problemas para determinar qué es propiedad de las personas y qué es propiedad de la empresa. En las empresas de servicios profesionales, no está claro si la propiedad de los conocimientos, tecnología, cartera de clientes y reputación corresponden a la empresa o a sus miembros.

Respecto a las capacidades organizativas, el problema de la apropiación de las rentas es especialmente difícil de resolver (Grant, 1996). Aunque las capacidades

están fundadas sobre los conocimientos de los empleados, estas destrezas tienen una base organizativa. El grado de control ejercido por una empresa y el equilibrio de poder entre ella y los empleados dependen fundamentalmente de la relación entre las habilidades de los individuos y las rutinas organizativas. Cuanto más profundamente inmersas estén las competencias y conocimientos de los individuos en rutinas organizativas, y cuanto mayor sea la dependencia de éstas de activos de la organización, mayor es la posibilidad de la misma de apropiarse de los resultados.

Cuando existe ambigüedad causal sobre la propiedad de los conocimientos o capacidades, la asignación de las rentas entre la empresa y sus empleados depende principalmente de su poder de negociación relativo. Si la contribución individual de un empleado es fácilmente identificable, el empleado está en una posición fuerte para obtener una parte substancial de su contribución al valor añadido de la empresa.

6.4. Ventaja competitiva, aprendizaje organizacional y capacidad dinámica de absorción

Una fuente de ventaja competitiva reside en las diferencias en la utilización de recursos y capacidades organizativas (Spender, 1996; Teece et al., 1997). Cuando los recursos son valiosos, escasos, inimitables e insubstituíbles otorgan a la organización una ventaja competitiva. Aunque existen muchas formas en el modo como una organización puede alcanzar una ventaja competitiva las dos formas más significativas son la innovación y la flexibilidad estratégica (Barney, 1991). La capacidad de absorción puede ser considerada como una fuente de ventaja competitiva al representar el marco integrador de capacidades dinámicas basadas en conocimiento específico. La transformación y la exploración (dimensiones de la capacidad realizada de absorción) pueden influir en el rendimiento de la empresa por medio de la innovación de productos y procesos.

En un intento de explicar diferencias en el rendimiento empresarial, Eisenhardt y Martin (2000) encuentran que las empresas inician el desarrollo de sus capacidades desde puntos de inicio distintos. Con el tiempo, las capacidades desarrolladas convergen en los estándares del sector hasta el punto en que las capacidades de los competidores tienen atributos similares. La equifinalidad dificulta el sostenimiento de la ventaja competitiva si las capacidades de empresas competidoras tienen elementos clave en común. No obstante, las diferencias en el rendimiento se atribuyen a los diferentes caminos que las empresas han desarrollado en el curso de la construcción de las capacidades, así como en el tiempo invertido, por encima de las similitudes en sí mismas.

Las organizaciones con capacidades de adquisición y asimilación bien desarrolladas son más propensas a percibir las tendencias del entorno e internalizarlas en forma de conocimiento. Al percibir de un modo eficaz los cambios en su sector, la empresa podrá adaptar sus competencias existentes en producción y tecnología en el momento preciso. Lei, Hitt y Bettis (1996) defienden que las competencias esenciales que se fundamentan en aprendizaje constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible.

Si las capacidades de adquisición y asimilación se capturan bajo la forma de rutinas organizativas, a medida que la organización obtenga más experiencia y gestione más eficientemente sus rutinas, los costes asociados al desarrollo de competencias será menor. El desarrollo de la capacidad potencial de absorción reduciría las inversiones requeridas para realizar un cambio en el posicionamiento de los recursos o en las rutinas operativas. Las organizaciones que son flexibles en el uso de sus recursos y competencias pueden reconfigurar sus recursos básicos para capitalizarlos en oportunidades estratégicas emergentes, estas oportunidades pueden ayudar a la organización a mantener niveles de rendimiento superiores.

