

UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA RELACIÓN ENTRE EL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

ANA MARÍA BARRA SALAZAR

Ingeniero Comercial

Magíster en Ciencias Económicas y Administrativas

Doctora en Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

El presente paper es de origen descriptivo cuyo objetivo se centra en mostrar el campo del Aprendizaje Organizacional en el sentido de los términos relacionados con éste y que hasta el día de hoy no existe consenso entre los autores en definir los límites de cada uno de ellos, y al mismo tiempo visualizar el origen o raíces de las Ventajas Competitivas.

En el caso del proceso de Aprendizaje Organizacional se desarrollan de manera incipiente algunos modelos que relacionan los conceptos de aprendizaje organizacional y ventajas competitivas; ideas que se desarrollarán en un segundo artículo de la autora.

El contexto en que se trabajará será el siguiente: se revisarán los conceptos y sus relaciones con el fin abordar y tener una visión general de los tópicos en cuestión. Sin embargo, previo a esto hay que entender que el aprendizaje organizacional (AO), es un proceso y como tal tiene algunos conceptos que se relacionan; importante será abordarlos para explicar las diferencias. Estos conceptos son: la “Administración del Conocimiento”, “la Organización que Aprende” y el “Conocimiento Organizacional”. Gráficamente estos conceptos se muestran en la figura 1.1

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje Organizacional, Conocimiento, Ventaja Competitiva

I.- INTRODUCCIÓN

La diferencia entre el AO y la Organización que Aprende, fue claramente articulada por Tsang (1997), que dice que el Aprendizaje Organizacional, se refiere al estudio de procesos de aprendizaje de y entre organizaciones, desde un punto de vista académico y por otro lado, la Organización que Aprende, es vista como una entidad, un tipo ideal de organización que tiene la capacidad de aprender y por lo tanto de prosperar.

Una distinción similar puede ser hecha entre los términos “conocimiento organizacional” y “administración del conocimiento”. Algunos dicen que el primero se adapta con un punto de vista psicológico, tratando de comprender y conceptualizar la naturaleza del conocimiento contenido dentro de las organizaciones. En cambio, la Administración del Conocimiento se refiere al uso de las bases de datos y otras herramientas electrónicas, con el fin de facilitar la utilización del conocimiento en una organización.

En relación al aprendizaje organizacional y al conocimiento organizacional, se dice que el último, se refiere al contenido que la organización posee (Easterby-Smith et al., 1988), mientras que el aprendizaje organizacional se refiere al proceso de ¿cómo aprende una organización?” (Easterby-Smith et al., 1988).

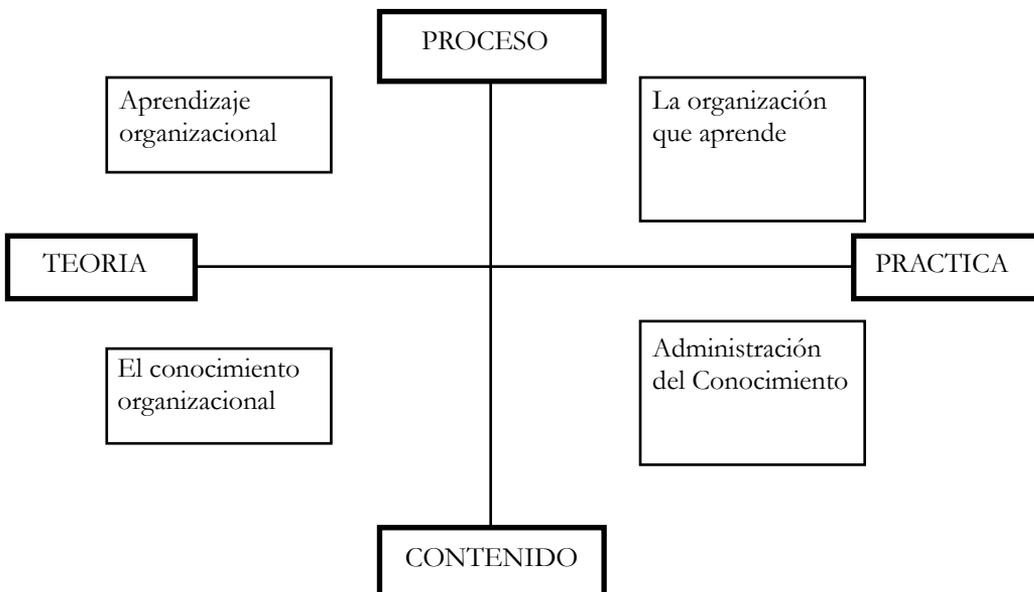
II.- ORIGEN DE LOS CONCEPTOS

La idea de la Administración del Conocimiento emerge a mediados de 1990, mientras que las primeras referencias de Aprendizaje Organizacional aparecen por los años 1960 (Cyert y March, 1963; Cangelosi y Dill, 1965).

Estos tópicos han tenido a menudo una declinación; esto puede ser explicado por cambios en los negocios o también por el medioambiente tecnológico.

El libro de Senge (1990) es uno de los textos más citados y una fuente importante en este campo, dentro de la Social Science Citation Index (SSCI); aunque Senge (1990), no fue el primer autor en el uso del término de Aprendizaje Organizacional; fue seguido por Cyert y March (1963).

Mapa de tópicos claves (figura 1.1)



A continuación se explicarán los términos contenidos en la figura 1.1:

Aprendizaje Organizacional.

La idea que una organización puede aprender de manera independiente de los individuos, fue el adelanto que primero articuló Cyert y March (1963).

Estos autores proponen una teoría general de aprendizaje organizacional como parte de un modelo de toma de decisiones dentro de la firma y enfatizan el rol de reglas, procedimientos y rutinas, en respuesta a shock externos, los cuales más o menos deben ser adoptados de acuerdo o no a las consecuencias que ellos consideran positivas para la organización.

Notables puntos están en el libro de Easterby-Smith (1988), con la idea de que a través del proceso de aprendizaje organizacional, la firma se adapta a su medio ambiente; la firma aprende de su experiencia y la versión más cercana hace la distinción entre aprendizaje de un ciclo y de dos ciclos.

La Organización que Aprende.

Esta idea es la más reciente; emerge hacia fines de 1980 y se basa en estudios europeos con autores como Garratt (1988) y otros; De Geuss (1988).

Otros autores y sus aportes son: Senge (1990), Jay Forrester y la teoría de los sistemas dinámicos, Chris Argyris (1993) y la teoría sociodinámica organizacional y el proceso de consultas o asesoría de Edgard Schein (1993).

Conocimiento Organizacional.

Ha sido un tema de estudio que ha sido tratado por un largo plazo, pero en principio, dentro de la comunidad económica.

Se ha notado influencia clásica de economistas tales como Hayek y Penrose, Polanyi (1962). Uno de los trabajos fundacionales más significativos de la perspectiva económica es el de Nelson y Winter (1982) que dio mucha importancia al conocimiento tácito como base de la competencia individual y organizacional.

Otros trabajos fundacionales emergen a inicios de los años 1990, especialmente de dos temas importantes de trabajos de conocimiento del Journal of Management Studies (Alvesson, 1993; Starbuck, 1992, 1993); la elaboración de seis formas distintas de conocimiento internacional de Blackler (1995) fue un importante trabajo fundacional.

Pero una de las influencias más populares fue de Ikujiro Nonaka, que produjo una serie de papers referenciados en el libro (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Administración del Conocimiento.

Algunos autores que han trabajado el tema son Davenport y Prusak (2000), Huber (1991). Esta idea es reciente y el desarrollo ha sido rápido en esta área, aún cuando se puede discernir algunos factores decisivos. Importante en grandes organizaciones y gran potencial con tecnologías de información.

La idea es muy simple: las bases de datos y otras herramientas electrónicas facilitan la utilización del conocimiento.

III.- LA NATURALEZA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

En relación a la naturaleza del AO, existen variadas visiones de los autores donde se vislumbran las organizaciones insertas en un medio ambiente cultural cambiante y donde el aprendizaje es producto de interacciones organizacionales.

En relación a algunos argumentos de autores que han desarrollado la temática se puede rescatar lo siguiente:

La identidad organizacional es más que una versión conjunta de identidades individuales (Corley et al.,2000), es decir los tipos de aprendizaje organizacional son más que una versión conjunta de aprendizajes individuales.

El argumento de Weick (1991), se basa en que las teorías psicológicas de aprendizaje, del nivel individual, no describen adecuadamente el proceso de aprendizaje organizacional porque el supuesto que está bajo estas teorías no se mantiene para las organizaciones, ya que las organizaciones tienen un tipo diferente de entidad e interactúan con medioambientes diferentes que los individuales.

Los investigadores Argote y McGrath (1993), insertan el aprendizaje organizacional en las prácticas y estructuras de grupo más que en las cogniciones individuales. El aprendizaje no ha llegado a ser un concepto macro porque los grupos (organizaciones) tienen estructuras cognitivas como los humanos.

Las conceptualizaciones de Cook y Yanow (1993) del aprendizaje organizacional se refieren a éste como un proceso cultural; ellos ven las organizaciones como entidades cognitivas; examinan el cambio tecnológico de las empresas como una instancia de aprendizaje organizacional.

Estos autores analizan cómo la introducción de un cambio en la organización no significa desestabilizar su sentido de identidad colectiva.

Finalmente, Cook y Yanow, (1993), describen el aprendizaje organizacional como “la adquisición, sustento o cambios de significados intersubjetivos”.

IV.- PERSPECTIVAS QUE SUBYACEN AL PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Por otro lado, dada la literatura existente, se demuestra que existe una variedad de perspectivas que permiten ver las influencias que subyacen al proceso de aprendizaje organizacional.

Cinco perspectivas teóricas en Psicología (biológicas, de comportamiento, cognitiva, sociocultural y sociodinámica), son examinadas en términos de sus usos en teorías de Aprendizaje Organizacional.

1.- Perspectiva biológica.

Esta perspectiva pretende explicar el comportamiento humano como el resultado de psicología y anatomía.

El supuesto es que todas las acciones, sentimientos y pensamientos son asociados con eventos corporales (Tavris y Wade, 1995); y avances en neurociología han contribuido significativamente a popularizar esta perspectiva.

2.- Perspectiva del Aprendizaje.

Esta aproximación presume que todo (o al menos la mayoría) de lo que le sucede al comportamiento humano es resultado del aprendizaje y por lo tanto, la mejor forma de comprender a las personas es examinar como ellos aprenden.

El comportamiento y teoría del aprendizaje social son los ejemplos más destacados de esta perspectiva. Ambos suponen que el aprendizaje es observable y consciente, mientras que el comportamiento humano es una aproximación absolutista y se aproxima a una teoría social que es más relativa.

Esta perspectiva implica que la experiencia personal del individuo es consecuencia de su comportamiento para aprender.

Este modelo sugiere que las personas pueden aprender mirando otros comportamientos seguidos por la observación y evaluando las consecuencias experimentadas por otros (Bandura, 1977).

3.- Perspectiva Cognitiva

Esta perspectiva descansa en la apreciación de procesos mentales que se derivan de pensamientos, opiniones, percepciones e interpretaciones.

El supuesto de esta perspectiva es que la comprensión del comportamiento humano no puede ser efectiva sin una completa conciencia de los “orígenes y consecuencias de las cogniciones de las personas” (Tavris y Wade, 1995).

4.- Perspectiva sociocultural

Esta perspectiva se centra sobre la base de cómo el contexto en el cual viven las personas puede ser examinado para mejorar la comprensión de ellas.

El supuesto de esta teoría es que todo el comportamiento humano no se entiende hasta que se aprecia su medio social, cultural y sociocultural.

Mientras que las tres perspectivas anteriores estudiaban al individuo como separado de su medio ambiente, ésta toma en cuenta todas las relaciones entre el individuo y su medio ambiente.

5.- Perspectiva Psicodinámica

Aunque el psicoanálisis Freudiano provee la mayoría de teorías para describir el comportamiento humano, numerosas otras perspectivas psicodinámicas han sido desarrolladas (Horney, 1950; Adler, 1964; Jung, 1967; Erikson, 1963).

Estas teorías no explican el centro del aprendizaje individual, ellas se refieren claramente a que el aprendizaje es predicho por experiencias previas (conscientes e inconscientes), basadas en etapas de desarrollo e impactadas por conflictos no resueltos.

Estos modelos miran la integración total de la experiencia humana. Esto es, tratan de incorporar la naturaleza biológica, de aprendizaje, cognitiva y sociocultural de la vida humana a fin de desarrollar y comprender el comportamiento humano (Tavris y Wade, 1995).

V.- ESTILOS DE APRENDIZAJE E INTERVENCIONES DE AO

Además de considerar las bases del proceso de AO, es importante considerar los estilos de aprendizaje que en una organización pueden surgir o aplicar con el fin de visualizar y establecer relaciones con las ventajas competitivas, de igual modo se plasmarán algunas ideas de las intervenciones del AO en la organización.

Los autores Argyris y Schön (1978) se refieren a los ciclos de aprendizaje de single y doble-loop. Más recientemente se habla de aprendizaje de triple loop “aprendizaje sobre aprendizaje” (Bartunek y Moch, 1987; Torbert, 1994). Las organizaciones que aprenden promueven el aprendizaje de doble y triple loop, ya que son estilos más avanzados.

Resulta provechoso considerar el significado de una intervención de aprendizaje organizacional (OLI), por la relación que existe con el Modelo de Aprendizaje Organizacional “4I” desarrollado por los autores Crossan, Lane y White (1999), específicamente en la etapa de interpretación e integración del conocimiento, correspondiente a dos de las “Ies” que incluye el modelo. Es así como una característica central del OLI es aumentar la habilidad de una organización para fomentar la productividad, a través de conversaciones orientadas al aprendizaje que permiten una efectiva transferencia de conocimiento, de modo de asegurar información relevante entre individuos y grupos (Argyris, 1993; Schein, 1993).

Esta afirmación se puede relacionar con el proceso de Interpretación e Integración del Modelo de Aprendizaje Organizacional 4I, donde el aprendizaje se va integrando mediante metáforas y conversaciones reiteradas con los individuos y grupos de la organización.

En relación al conocimiento e innovación se puede decir que la búsqueda para la identificación y asimilación del conocimiento para la innovación, plantea un cambio real de las firmas de hoy en día. El conocimiento es ahora reconocido como un asunto competitivo clave, que forma la base del crecimiento de la firma (Grant y Baden Fuller, 1995) y ventaja competitiva sostenible (Kogut, 1993). Ya que la innovación organizacional puede ser vista como un resultado de la combinación de existencia y nuevo conocimiento (Kogut y Zander, 1992), las firmas que son adeptas tanto a la obtención como a la integración y a la existencia del nuevo conocimiento, es probable que sean innovadoras exitosas.

Sin embargo las firmas deben explotar el conocimiento interno en conjunto con el conocimiento externo para competir exitosamente, ganar rentabilidad y crecer.

Con el fin de centrarnos en el Proceso de Aprendizaje, se estudiarán los subprocesos o etapas que lo componen desde el punto de vista de los autores Crossan, Lane y White (1999). Ellos desarrollan el proceso de AO en cuatro subprocesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización-relacionando los niveles individuales, grupales y organizacionales.

Además se enfatiza el papel de proceso dinámico del AO, éste no sólo ocurre a través del tiempo y a través de los niveles, sino que también se crea una tensión entre la asimilación de aprendizaje nuevo (**feed forward**) y explotación o uso de lo que realmente ha sido aprendido (**feedback**). A través de los procesos de feed-forward, nuevas ideas y acciones fluyen desde los niveles individuales a grupales y luego a organizacionales.

Al mismo tiempo, lo que ya ha sido aprendido, vuelve desde la organización a los grupos y a los individuos, afectando las acciones y pensamientos de las personas.

Los autores identifican *la renovación estratégica* como el fenómeno subyacente de interés.

La renovación requiere que la organización explore y aprenda nuevas formas mientras explote al mismo tiempo lo que ellas siempre han aprendido (March, 1991).

Aunque los teóricos han reconocido *la importancia estratégica del AO como medio para proporcionar una ventaja competitiva sostenible* (De Geuss, 1988; Stata, 1989), pocos autores han ilustrado la tensión entre exploración y explotación del conocimiento en una organización; que es el corazón de la renovación estratégica.

DEFINICION Y DESARROLLO DE LAS 4 Ies; según el Modelo de Aprendizaje Organizacional de los autores Crossan, Lane y White (1999).

Intuición: es el reconocimiento preconsciente del modelo y /o posibilidades inherentes en una corriente personal de experiencia (Weick, 1995). Este proceso puede afectar las acciones individuales intuitivas, pero solo afecta a otras cuando ellas intentan interactuar con lo que es individual.

La Interpretación es la explicación, a través de palabras y/o acciones, o la comprensión de una idea de uno mismo o de otros. Este proceso va de lo proverbial a lo verbal, resultando en el desarrollo de un lenguaje.

Integración, es el proceso de desarrollo que comparte entendimiento entre individuos y coordina acciones a través de adaptación mutua.

El diálogo y la acción unida son cruciales para el desarrollo de entendimientos compartidos.

Este proceso inicialmente podría ser anexo e informal, pero si la acción coordinada es recurrente y significativa, será institucionalizado.

La institucionalización es el proceso de asegurarse que las acciones rutinarias ocurren. Las tareas son definidas, las acciones especificadas y los mecanismos organizacionales tienen lugar para asegurar que ciertas acciones ocurren. La institucionalización es el proceso de integrar el aprendizaje que ha ocurrido en individuos y grupos dentro de la organización, e incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias.

Los cuatro procesos de aprendizaje operan en los tres niveles. Porque los procesos generalmente fluyen de uno a otro, es difícil definir precisamente donde empieza uno y termina el otro. Muy claramente, la intuición ocurre al nivel individual e institucionalizándolo al nivel organizacional; sin embargo, la interpretación separa los niveles individuales y grupales, mientras la integración relaciona niveles grupales y organizacionales.

Como se mencionó al inicio del paper; es de gran interés estudiar la relación del AO con las Ventajas competitivas, para ello es necesario mencionar opiniones de distintos autores respecto de las raíces de la ventaja competitiva, ya que no hay consenso sobre ello; debido a esto, se mostrarán algunas perspectivas abordadas por los autores.

VI.- RAICES DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Según el autor Porter (2001), el tipo de interrelaciones que se dan en una organización pueden ser fuente de las Ventajas Competitivas:

- 1.- Interrelaciones tangibles
- 2.- Interrelaciones intangibles
- 3.- Interrelaciones competitivas

1.- Interrelaciones tangibles: surgen de las oportunidades existentes para compartir actividades de la cadena del valor entre las unidades empresariales relacionadas, debido a la existencia de compradores comunes, canales comunes, tecnologías comunes y otros factores también comunes.

Las relaciones tangibles permitirán obtener una ventaja competitiva si el hecho de compartir los factores comunes sirve para reducir costos o mejorar la diferenciación en un grado que supera el costo que representa el compartirlos.

2.- Interrelaciones intangibles: producen ventajas competitivas por medio de la transferencia de capacidades genéricas o conocimientos prácticos sobre la forma de gestionar una clase especial de actividad y obtener una ventaja que sea superior a los costos de transferencia de los conocimientos.

Muchas veces, las relaciones intangibles se ponen de manifiesto al utilizar una misma estrategia genérica en varias unidades empresariales de la compañía

3.- Las interrelaciones con la competencia: nace por la existencia de rivales que real o potencialmente compiten con la compañía en más de un sector. Compartir una actividad entre varias empresas podrá servir para obtener una ventaja competitiva sostenible, si la ventaja de compartir supera a los costos necesarios para hacerlo, siempre que a la competencia le resulte difícil compartir esa actividad de un modo equivalente. Compartir una actividad puede conducir a una ventaja competitiva si sirve para reducir costes o mejorar la diferenciación.

Según el autor Robert Grant (1996), el crear ventaja competitiva implica gestionar recursos internos y capacidades de manera que hagan frente a oportunidades externas y el mantenimiento de la ventaja competitiva depende de las características y disponibilidades de los recursos y capacidades.

Ventajas competitivas debidas a la capacidad de respuesta frente a los cambios externos.

La ventaja competitiva que se deriva de los cambios externos también depende de la capacidad de la empresa para responder a éstos.

A medida que aumenta la turbulencia en los mercados, la capacidad de respuesta a los cambios externos gana en importancia como fuente de ventajas competitivas.

Ventajas competitivas debidas a la innovación.

El cambio interno se genera a través de la innovación. La innovación no sólo crea ventajas competitivas, también proporciona una base para destruir la ventaja competitiva de otras empresas.

El concepto de innovación se emplea normalmente en su sentido técnico: la materialización de nuevas ideas y conocimientos en nuevos productos y procesos. Incluso en los sectores maduros, la innovación estratégica es la base fundamental de una ventaja competitiva y la principal fuerza impulsora del cambio sectorial.

Los autores David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen (1997), afirman que una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, que permite desarrollar uno o más factores diferenciadores en sus operaciones, sus productos y/o sus servicios, que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado, ya que sus integrantes perciben la propia organización y/o sus productos o servicios como algo único y determinante en el proceso de decisión de compra.

El desgaste de las ventajas competitivas de las firmas depende de la estabilidad de la demanda del mercado, y de la facilidad de replicabilidad.

El desarrollo del proceso de búsqueda de ventajas competitivas se puede plantear como un esfuerzo que se sigue en tres grandes líneas de actuación:

- Búsqueda centrada en la empresa
- Búsqueda centrada en el entorno
- Búsqueda centrada en los competidores

Concepto de Ventaja Competitiva Sostenible

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo.

Para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios:

- Debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero.
- Debe poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo.

Por las dos razones mencionadas anteriormente, se hace necesario estudiar el concepto de Core Competence, según los autores más reconocidos en la comunidad científica, por la calidad e impacto de sus investigaciones.

VII.- CONCEPTO DE *CORE COMPETENCE*

En relación al concepto de **Core Competence**, los autores Hamel y Prahalad (1999), afirman que: Las competencias esenciales de la empresa, son aquellas habilidades que requieren el dominio combinado de varias tecnologías convencionales y que capturan lo que una organización sabe hacer en verdad bien y que no es fácil de imitar por los competidores (Hamel y Prahalad, 1999).

Dichas competencias no sólo deben ser difícilmente imitables por los competidores, sino que deben tener un amplio potencial de aplicación en los negocios de la empresa y traducirse en características de diferenciación de producto que puedan ser percibidas por los consumidores finales.

Una competencia esencial es, sin duda, una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que es única desde el punto de vista competitivo y contribuye al valor percibido por los clientes o al coste.

En relación a las características de Replicabilidad e Imitabilidad de Procesos Organizacionales, los autores Teece, Pisano y Shuen, (1997), argumentan que las competencias y capacidades (y aquí ventajas competitivas) de una firma descansan fundamentalmente sobre procesos, formados por posiciones y caminos. Sin embargo las competencias pueden proveer ventajas competitivas y generar rentas solamente si ellas se basan sobre un conjunto de rutinas, habilidades, y activos complementarios que son difícil de imitar. Un particular conjunto de rutinas puede perder su valor si ellas soportan una competencia en la cual no son materia del mercado, o ellas pueden rápidamente ser replicadas o emuladas por competidores.

La imitación ocurre cuando las firmas descubren una simple copia de rutinas y procedimientos organizacionales.

La emulación ocurre cuando las firmas descubren caminos alternativos para lograr la misma funcionalidad.

Otro concepto que puede ser fuente de Ventajas Competitivas, es el correspondiente a las **Capacidades Dinámicas**; este concepto trata de explicar la existencia de competencias específicas internas y externas orientadas a medioambientes cambiantes. Elementos de esta aproximación pueden ser encontrados en Schumpeter (1942), Penrose (1959), Nelson y Winter (1982), Prahalad y Hamel (1990), Teece (1976, 1986a, 1986b, 1988) y en Hayes, Wheelwright, y Clark (1988). Esta aproximación enfatiza el desarrollo de capacidades de administración y dificultades de imitar, habilidades funcionales y tecnológicas; esto se integra y dibuja sobre investigaciones en tales áreas como la administración de I&D, desarrollo de productos y procesos, transferencia tecnológica, propiedad intelectual, manufacturas, recursos humanos y aprendizaje organizacional.

Como resultado, las capacidades dinámicas son vistas como una aproximación integrativa potencial y emergente para comprender las fuentes más cercanas de la ventaja competitiva.

Una última aproximación que permite visualizar fuentes de Ventajas competitivas corresponde a la **Perspectiva de los Recursos** (Teece, Pisano y Shuen, 1997), ellos argumentan que la aproximación de los recursos enfatiza la construcción de la ventaja competitiva a través de capturar rentabilidad intraempresarial provenientes de ventajas eficientes en los niveles de la firma.

Esta aproximación se centra en la acumulación de rentas de los dueños de firmas con recursos específicos escasos más que en ganancias económicas del posicionamiento de los productos-mercado. La ventaja competitiva proviene de productos-mercado y se apoya en la idiosincrasia de las firmas y la dificultad para imitar recursos.

VIII.- REFLEXIONES FINALES

De lo expuesto anteriormente se enfatiza el interés por detectar la relación que existe entre el proceso de Aprendizaje expresado específicamente a través del modelo “4I” y las Ventajas Competitivas sostenibles.

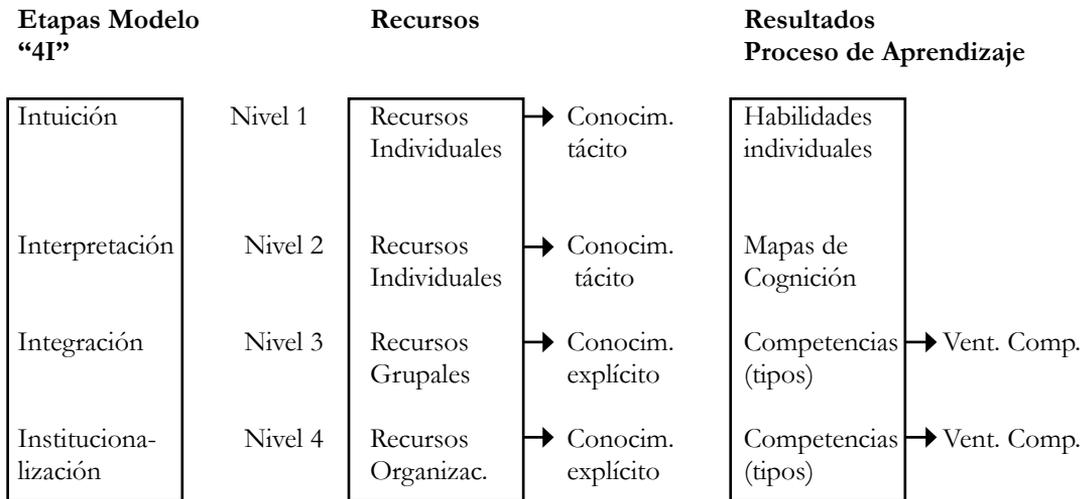
En este contexto, se consideró importante plantear un Estado del Arte que hiciera referencia a:

- 1.- Explicar el contexto o campo del Aprendizaje Organizacional
- 2.- Centrarse específicamente en el modelo 4I
- 3.- Mostrar los distintos enfoques que plantean el origen de las Ventajas Competitivas

A través de lo expuesto anteriormente, surgen las siguientes interrogantes, que pueden originar futuras investigaciones:

- 1.-¿Por qué se piensa que las ventajas competitivas emanan preferentemente del proceso de Interpretación e Integración del Aprendizaje?
- 2.-¿Por qué el proceso de Aprendizaje se institucionaliza a través de rutinas, procedimientos, sistemas y estrategias?
- 3.- ¿De qué tipo son las rutinas, procedimientos, sistemas y estrategias, o bien qué características poseen? (ejemplo, gestión, producto, mercado)
- 4.- ¿Qué tipo de competencias centrales originan ventajas competitivas sostenibles?

Figura 8.1



La figura 8.1, muestra las relaciones entre las etapas del modelo de Aprendizaje Organizacional “4I” y las Ventajas Competitivas.

Los Recursos Individuales se refieren a Recursos Humanos: conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y de relación y motivación (Grant, 1996)

Los recursos Grupales y Organizacionales pueden ser Tangibles como: físicos y Financieros e Intangibles como: tecnología, reputación y cultura.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, A. (1938/ 1964) “*Social Interest: A Challenge to Mankind*” New York: Capricorn
- ALVESSON, M. (1993) “*Organization as Rhetoric: Knowledge-intensive Firms and the Struggle with Ambiguity*” *Journal of Management Studies*, 30: 997-1016
- ARGOTE, L. y McGRATH, J.E (1993) “*Group Processes in Organization: Continuity and Change*” In C.L Cooper and I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley
- ARGYRIS, C. (1993) “*Knowledge for Action: Changing the Status Quo*” San Francisco: Jossey-Bass
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. (1978) “*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*” Reading, MA: Addison-Wesley
- BANDURA, A. (1977) “*Social Learning Theory*” Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- BARTUNEK, J.M. y MOCH, M.K. (1987) “*First-order, Second-order, and Third-order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach*” *Journal of Applied Behavioral Science*, 23:483-500
- BLACKLER, F. (1995) “*Knowledge, Work and Organizations*” *Organization Studies*, 16 (6): 1021-45
- CANGELOSI, V.E y DILL, W.R. (1965) “*Organizational Learning: Observations Toward a Theory*” *Administrative Science Quarterly*, 10 (2): 175-203
- COOK, S.D.N. y YANOW, D. (1993) “*Culture and Organizational Learning*” *Journal of Management Inquiry*, 2: 373-90
- CORLEY, K.G., GIOIA, D.A., and FABBRI, T. (2000) “*Organizational Identity in Transition over Time*” In C.L. Cooper and D.M. Rousseau (eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol.7. London: Wiley, 95-110
- CROSSAN, M; LANE, H; WHITE, R. (1999) “*An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution*” *Academy of Management Review*, Vol.24. No 3. 522-537
- CYERT, R.M y MARCH, J.G. (1963) “*A Behavioural Theory of the Firm*” Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- DAVENPORT, T.H y PRUSAK, L. (1998/2000) “*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*” Boston, MA: Harvard Business School Press
- DE GEUSS, A.P (1988) “*Planning as Learning*” *Harvard Business Review*, Vol 66 (2):70-4
- EASTERBY-SMITH, et al., (1988) “*Organizational Learning: Diverging Communities of Practice?*” *Management Learning*, 29 (3): 259-72
- ERIKSON, E.E. (1950/1963) “*Childhood and Society*” New York: W.W.Norton
- GARRATT, B. (1987) “*The Learning Organization*” London: Fontana
- GRANT, R.M. (1996) “*Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*” *Organization Science*, 7:375-87

-
- GRANT, R.M. y BADEN-FULLER, C. (1995) “*A Knowledge-based Theory of Inter-firm Collaboration*” Academy of Management Best Papers Proceedings
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K (1990) “*The Core Competence of the Corporation*” Harvard Business Review, Mayo-Junio
- HAYES, R., WHEELWRIGHT y CLARK, K. (1988) “*Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*”. Free Press, New York
- HORNEY, K. (1950) “*Neurosis and Human Growth*” New York: W.W. Norton
- HUBER, G.P. (1991) “*Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature*” Organization Science, 2 (1): 88-115
- KOGUT, B y ZANDER, U. (1992) “*Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*” Organization Science, 3 (3): 383-96
- MARCH, J.G. (1991) “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*” Organization Science, 2 (1): 71-87
- NELSON, R.R. y WINTER, S.G. (1982) “*An Evolutionary Theory of Economic Change*” Cambridge, MA: Harvard University Press.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995) “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*” Oxford: Oxford University Press
- PENROSE, E. (1959) “*The Theory of the Growth of the Firm*”, Basil Blackwell, London
- POLANYI, M. (1962) “*Personal Knowledge*” Chicago: The University of Chicago Press
- PORTER, M. (2001) “*Las mejores ideas de los gurús: Fórmulas de estrategia empresarial*” Ediciones Deusto, S.A, España, 37-47
- SCHEIN, E.H. (1993) “*On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*” Organizational Dynamics, 22 (2): 40-51
- SCHUMPETER, J.A. (1942) “*Capitalism, Socialism, and Democracy*” Harper, New York
- SENGE, P.M. (1990) “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*” London: Century Business
- STARBUCK, W.H. (1992) “*Learning by Knowledge-intensive Firms*” Journal of Management Studies, 29: 713-40
- STARBUCK, W.H. (1993) “*Keeping a Butterfly and an Elephant in a House of Cards: The Elements of Exceptional Success*” Journal of Management Studies, 30: 885-992.
- TAVRIS, C. y WADE, C. (1995) “*Psychology in Perspective*” New York: Harper Collins
- TEECE, D.J. (1976) “*The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*”, Ballinger, Cambridge, MA

- TEECE, D.J. (1986a) "*Transactions cost economics and the multinational enterprise*", Journal of Economic Behavior and Organization, 7, pp.21-45
- TEECE, D.J. (1986b) "*Profiting from technological innovation*" Research Policy, 15(6), pp. 285-305
- TEECE, DJ (1988) "*Technological change and the nature of the firm*", In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G.Silverberg y L. Soete (eds.), Technical Change and Economic Theory. Pinter Publisher, New York, pp. 256-281
- TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. (1997) "*Dynamic Capabilities and Strategic Management*" Strategic Management Journal, 18:7, 509-533
- TORBERT, W.R. (1994) "*Managerial Learning, Organizational Learning: A Potentially Powerful Redundancy*" Journal of Management Learning 1:57-70
- TSANG, E.W.K. (1997) "*Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive Research*" Human Relations, 50 (1):73-89
- WEICK, K.E. (1991) "*The Nontraditional Quality of Organizational Learning*" Organization Science, 2 (1): 116-24

