



**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD –  
EMPRESA**

**PROYECTO DE GRADO**

**GRACE NATHALY MILLAN FAJARDO**

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

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN UNIVERSIDAD –  
EMPRESA**

**GRACE NATHALY MILLAN FAJARDO**

**PROYECTO DE GRADO**

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

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

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS .....	7
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
4. MARCO DE REFERENCIA .....	8
4.1 MARCO TEÓRICO .....	8
4.1.1 ACUERDOS DE COOPERACION.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2 VENTAJAS ASOCIADAS A LAS ALIANZAS .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.3 RIESGOS ASOCIADOS A LAS ALIANZAS .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4 RELACION UNIVERSIDAD EMPRESA .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.5 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.6 CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO .....	¡Error! Marcador no definido.
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA .....	28
a. Lectura 1 .....	28
b. Lectura 2 .....	¡Error! Marcador no definido.
5. CONCLUSIONES.....	40
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## RESUMEN

En las organizaciones del mundo de hoy, el aprendizaje organizacional está siendo bastante relevante en el marco de la relación universidad empresa, dentro de este contexto existen factores determinantes para esto como la transferencia de conocimientos, la capacidad de absorber conocimientos, las alianzas, los acuerdos de cooperación, los cuales ayudan a que existen cambios que han ido dando modernidad dentro de las universidades, ayudando a que cada proyecto o actividades que se lleven a cabo sean con la intención de innovar y transferir los conocimientos los cuales sean vitales para la sociedad y el tejido productivo. Los acuerdos de cooperación y las alianzas estratégicas, son factores importantes cuando hablamos de asuntos organizacionales, ya que tanto las alianzas como los acuerdos son un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y reputación.

**Palabras clave:** Innovación, alianzas estratégicas, Acuerdos de Colaboración, Capacidad de absorción, Aprendizaje Organizacional, transferencia de conocimiento.

## ABSTRACT

In today's world organizations , organizational learning is still quite relevant in the context of university business, in this context determining factors for this as the transfer of knowledge , the ability to absorb knowledge , alliances , agreements cooperation , which help that there are changes that have been taking modernity within universities , helping each project or activities that are carried out with the intention to innovate and transfer knowledge which are vital to society and the productive . Cooperation agreements and strategic alliances are important factors when it comes to organizational matters, as both alliances as arrangements are an appropriate mechanism to exploit synergies between different companies and reduce transaction costs, generating organizational learning and transfer of tacit knowledge, skills and reputation.

**Key words:** Innovation, Strategic Alliances, Collaboration Agreements, absorptive capacity, organizational learning, knowledge transfer.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo demanda de las organizaciones constante innovación, ya que con el fenómeno de la globalización, la demanda se ha complejizado y las organizaciones deben ajustarse a ella si procuran sostenerse en el mercado. Lo anterior, hace el aprendizaje organizacional relevante en la gerencia de cualquier organización. El tamaño y el tiempo de la empresa ha pasado a un segundo plano como seguro de sostenibilidad y competitividad, es el conocimiento el que ha sido determinado como el recurso más importante de la organización, ya que él le permite estar a la vanguardia del entorno, mejorando su desempeño y afianzando su competitividad.

El mundo ha venido cambiando muy rápidamente. La globalización se ha convertido en un elemento clave para todos los países debido a que es un proceso social, cultural, tecnológico y económico a gran escala. Los países al empezar a ser parte de este proceso se han vuelto más interdependientes entre si y su comunicación es más eficaz puesto que por medio de esta se unifican sus costumbres, culturas y mercados, es por esto que las empresas que conforman cada país ha empleado diferentes técnicas para que su empresa sea más competitiva.

Las empresas empiezan a ver como la comunicación que hay entre ellas y las universidades es una herramienta muy importante para el éxito de sus empresas y principalmente la comunicación que hay entre los diferentes eslabones de la cadena de suministros de cada empresa. Lo que hace que las empresas empiecen a tener alianzas estratégicas con las universidades.

Las actividades de I+D han tomado relevancia en las organizaciones para obtener innovación, desarrollando un proceso de aprendizaje organizacional que debe reconocerse en un contexto relacional. Es decir, debe reconocerse que el aprendizaje se da en unas interacciones inter-organizacionales e intra-organizacionales, de modo que mediatizados por unos mecanismos de aprendizaje se asimila información nueva y valiosa del entorno en el stock de conocimiento de la organización para explotarla en fines comerciales (capacidad de absorción) obteniendo competencias tecnológicas distintivas.

La capacidad de absorción emerge de múltiples interacciones de los mecanismos. Interacciones con socios externos tanto como interacciones entre diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos, y consecuentemente, el entendimiento de cómo se conecta el aprendizaje inter-organizacional e intra-organizacional.

La creación de la capacidad de absorción se describe a través de los cuatro mecanismos, sin embargo, ella varía de acuerdo a las diferentes relaciones que se establecen en el proceso de aprendizaje tanto inter como intra-organizacional. Es ahí donde entra a jugar la alta gerencia, que dirige todo este proceso desarrollando estrategias de colaboración para canalizar el aprendizaje inter-organizacional al intra-organizacional, sintetizándose en unos recursos tecnológicos, para lograr así la diferenciación tecnológica de productos.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” que tiene por objetivo general, aportar a la construcción de un marco teórico para fortalecer la transferencia de conocimiento en la relación universidad-empresa. Identificando que en los diferentes tipos de relación U.E se realizan transferencias de conocimiento a las empresas y una adecuada gestión del conocimiento que les permite desarrollar competitividad.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, acuerdos de cooperación, la relación Universidad – Empresa.

## **2. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

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

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los conceptos teóricos que acompañan la construcción de la relación entre Universidad – Empresa y los beneficios para el aprendizaje y la innovación empresarial.
- Explicar la transferencia de conocimiento en la relación interorganizacional Universidad – Empresa.
- Analizar la variable transferencia de conocimiento así como sus beneficios para el aprendizaje y la innovación empresarial.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **4.1 MARCO TEÓRICO**

##### **4.1.1. ACUERDOS DE COOPERACION**

De acuerdo con Teodomiro Fernández da Silva los acuerdos de cooperación son un factor de bastante importancia para una empresa u organización, estas presentan varios motivos por los cuales se tiende a acudir a una alianza estratégica o acuerdos de cooperación, aunque como cualquier alianza o estrategia que se piense realizar, tiene tanto sus ventajas como desventajas, las cuales se mostraran más adelante.

La cooperación entre las empresas es una nueva forma de obtener nuevas estrategias empresariales, principalmente entre las pequeñas empresas y para esto hay una necesidad que las empresas, aprendan el nuevo juego de competitividad. La cooperación sugiere que una buena parte de la ventaja competitiva está fuera del ambiente interno de las empresas, esto significa cambios en las formas de gerenciarse, las exigencias son mayores, teniendo en cuenta que, nuevos paradigmas son creados.

A continuación se dará a conocer las nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas enfocando la cooperación inter empresarial y sus diferentes formas y arreglos de desarrollo, así como también los principales motivos que llevan a las pequeñas empresas a cooperar entre sí. Las modalidades, denominaciones y las distintas tipologías y formas de agrupamiento empresarial son también presentadas como forma de visualizar sus características y configuraciones en la estructuración funcional y estratégica.

La creación de una red de relación y principalmente de cooperación inter empresarial entre pequeñas empresas es necesaria para el suceso en la nueva economía global. (Teodomiro Fernández da Silva)

Hoy en día las pequeñas empresas son más aventajadas si se invierte en variables o factores como:



- Capital humano de alta calidad,
- Gran confianza colaboradora,
- Actitudes y acciones que incluyan la competitividad,
- La innovación y el aprendizaje.

La cooperación entre empresas se destaca con la creación de un sistema altamente competitivo.

Existen algunas razones de gran relevancia para la realización o formación de un acuerdo cooperativo como por ejemplo: aumento en el poder de negociación y una relación social que determinen el funcionamiento económico; estos son razones de gran importancia ya que cuando una empresa líder está en capacidad de forjar relaciones de largo plazo con confianza y comunicación efectiva, esto hace que las estrategias sean mas fluyentes.

Adicionalmente hay otros factores, razones o técnicas de gestión y organización de la producción que permiten crear confianza con clientes o proveedores, como por ejemplo la calidad, los costos, los plazos de entrega, así como también la infraestructura tecnológica y la certificación de calidad, estos son factores que son considerados vitales para que exista confianza entre las empresas y así haya una compra y venta. (Teodomiro Fernández da Silva)

A continuación se observarán algunos de los motivos por los cuales se desarrollan alianzas estratégicas, junto a las acciones que permiten alcanzarlas según Jesús David Sánchez de pablo González del Campo y Pedro Jiménez Estévez:

- **Acceso a recursos o capacidades y transferencia de conocimiento**

Este motivo es importante y se da cuando la empresa no posea los recursos y las capacidades necesarias para desarrollar la estrategia optima, es decir que el modo de alcanzarlos es realizando un acceso a recursos y capacidades más complejas que la empresa no posee y que no pueden ser transferidos eficientemente a través del mercado; se hace un desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los

socio para luego tener un acceso a un nuevo conocimiento de los socios y transferencia del mismo.

“La teoría de la firma basada en recursos (RBT, por sus siglas en inglés) ha explorado las características de los recursos estratégicos de la firma. RBT sugiere que los recursos que son raros, valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles, proveen una fuente para la ventaja competitiva sostenible de la firma (Barney, 1991, Ordóñez, 2004).

Así, RBT se enfoca en la coordinación intrafirma de tales recursos con una perspectiva estratégica. Ordóñez, Peteraf y Ventura (2007) afirman que más que cualquier otra perspectiva teórica en el campo de la administración estratégica, la RBT ha llamado la atención de académicos y practitioners; e incluyen entre sus variantes las capacidades dinámicas, la Knowledge-based view (KBV, por sus siglas o perspectiva basada en conocimiento) y la perspectiva relacional (Dyer y Singh, 1998), variantes a las que Foss (2007) denomina “modos agregativos””. (Oriester Abarca Hernández)

#### - **Aprendizaje**

Es el principal motivo de acometer alianzas, cuando se desean descubrir nuevas oportunidades o adquirir nuevas capacidades; el modo de alcanzarlo es aprender a aprender, es de decir que se tiene que aprender sobre las características del mercado, sobre el conocimiento tecnológico, aprender a cooperar ya que los acuerdos cooperativos facilitan el aprendizaje organizacional, debido a que este se desarrolla en dos direcciones: el primero es el aprendizaje por parte de la empresa sobre sus socios de la alianza y el segundo es el compartir todo el conocimiento generado en el seno de un acuerdo cooperativo, el aprendizaje desarrollado por una empresa también revertirá en sus socios, de este modo se puede apreciar como el conocimiento tiene un carácter cíclico, ya que cada vez que un socio incrementa la base de su conocimiento a través del aprendizaje va hacer que el resto de empresas implicadas también lo hagan.

Dentro del aprendizaje también hay que tener en cuenta que se tiene que aprender nuevas habilidades y a gestionar una alianza.

- **orientación estratégica**

Se basa principalmente en la mejora de reputación, imagen y prestigio, lo cual posibilita una mejor posición competitiva, la entrada a nuevos mercados o negocios, el aumento del poder competitivo, incrementando a su vez el poder del negociador, establecimiento de estándares tecnológicos, etc. La orientación estratégica es muy importante ya que de un buen manejo de este se puede obtener muy buenos resultados para el desarrollo de la empresa y de sus estrategias de negocios. (Jesús David Sánchez de pablo González del Campo y Pedro Jiménez Estévez).

Adicionalmente la orientación estratégica de la empresa debe contener varios compromisos en los que se base su éxito, estableciendo una diferencia competitiva, como por ejemplo el darles a los clientes óptimas y diferentes razones para comprarle a la empresa y no a sus competidores.

La Orientación Estratégica debe manifestar más los recursos que la empresa tiene actualmente, que los recursos que se piensen lograr más adelante y debe estar tan claramente definida como para normar el comportamiento de la empresa al nivel de decisiones operativas de Mercadotecnia, es decir el de las cuatro p: producto, precio, plaza y promoción. (Gestiopolis, José Ignacio Rodríguez, 2005)

- **Reducción de costes/ aumento de la eficiencia**

El modo de alcanzar o las acciones que permiten alcanzar este punto importante para la empresa es la coordinación de actividades y capacidades complementarias así como el compartir costes y riesgos de grandes inversiones ya que así la cooperación evita la duplicidad de gastos, proporcionando ventajas de escala y dispersión de riesgos.

- **Satisfacción del cliente**

Las empresas para poder alcanzar o mantener una ventaja competitiva en mercados internacionales, necesitan acceder a recursos y capacidades de socios que le faciliten información sobre los clientes y de este modo poder satisfacer de una mejor forma sus necesidades, es decir buscar socios capaces de satisfacer con éxito los objetivos de los

clientes, de este modo se incrementarían sus cifras de ventas y su poder de mercado. Cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa: implantación de mejores estrategias de marketing, desarrollo de nuevos productos, identificación de competidores, formulación de estrategias de marketing más efectivas y la principal, creación de valor al cliente (Pan, 2004: 280).

La satisfacción del cliente es una expresión propia del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas, el cliente tiene tres formas de sentirse dependiente de cuanto haya satisfecho la empresa al cliente entonces este estará insatisfecho, satisfecho o complacido si el producto sobrepasó sus expectativas; por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas o que las sobrepase es una de las claves del éxito de toda empresa; por ello existen siete formas de lograr satisfacer al cliente como por ejemplo:

- Ofrecer un producto de calidad
- Cumplir con lo ofrecido
- Brindar un buen servicio al cliente
- Ofrecer una atención personalizada
- Brindar una rápida atención
- Resolver problemas, quejas y reclamos
- Brindar servicios extras

Algo a tomar en cuenta con respecto a la satisfacción del cliente es que ésta no depende exclusivamente del producto o servicio brindado, sino que también depende de dos factores: la percepción del valor o desempeño del producto que el cliente tenga, y sus expectativas.

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar el producto o servicio y para ello se pueden utilizar medios como encuestas,

buzones se sugerencias, páginas web, llamadas telefónicas en donde se pueda estar informado de la conformidad del producto o servicio.

(Crece negocios; 2011)

De acuerdo con Iván Thompson, existen tres beneficios para lograr la satisfacción del cliente, como: La lealtad del cliente lo cual se puede ver reflejado en unas futuras ventas, la difusión gratuita lo que quiere decir que habrán nuevos clientes y por ultimo una determinada participación en el mercado.

#### - **Motivos institucionales**

Las acciones que permiten alcanzar este motivo de gran importancia que lleva a la empresa a tomar alianzas estratégicas es la imitación de las acciones exitosas de otras empresas, facilitar su adaptación a los requerimientos legales o regulaciones específicas y los incentivos a cooperar por parte de instituciones públicas.

#### **4.1.2. VENTAJAS ASOCIADOS A LAS ALIANZAS**

Así como cualquier negocio, estrategia, toma de decisiones o acción que se realice tiene ventajas siempre y cuando este se realice de la manera correcta, de este modo los motivos que se mencionaron con anterioridad y que son los que llevan a las empresas a cooperar se convertirán en ventajas o beneficios para ellas; finalmente puedo deducir que además de los motivos que se convierten en ventajas existen también otras ventajas principales de los acuerdos cooperativos:

- Acceso a recursos y capacidades complementarias
- Reducción de costes y aumento de la eficiencia
- Aumento del poder competitivo
- Desarrollo de nuevas estrategias
- Obtención de economías de escala
- Mejora de transferencia de conocimiento
- Mejorar la satisfacción del cliente

- Entrada a nuevos mercados o negocios
- Mejora del aprendizaje
- Aumento en la calidad de la toma de decisiones

“La agilización en cuanto a las variables no económicas como el ciclo de vida de los productos, el aumento de la calidad y la mejora en la toma de decisiones, actúan para que la cooperación pueda aumentar el resultado de la alianza y la satisfacción (Pearce, 2001).”

Algunas de las ventajas para el autor del libro Promexico, son:

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

De acuerdo con lo referente al libro el también trata sobre las desventajas de las alianzas estratégicas:

- Competencia: “En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro. La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores. Para salvar esta problemática lo importante es desarrollar confianza plena entre las partes, considerando la cautela inicial.” (Promexico; 2010)

- Riesgos insuperables: El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.
- Giros estratégicos: Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.
- Efectividad en las operaciones: Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará. El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional. (Promexico; 2010)

#### **4.1.3. RIESGOS ASOCIADOS A LAS ALIANZAS**

Así como cualquier acuerdo o negocio que se gestione tiene unos riesgos que toca asumir con mucha cautela y con responsabilidad y control. Algunos de los riesgos que se puede sufrir sería: los altos costes de transacción, la pérdida fácil de capacidades importantes de la empresa, la reducción de ingresos de las organizaciones al tener que compartir beneficios con socios y la incertidumbre, y para reducir los riesgos que provienen de una incertidumbre es el acceso a información valiosa, es por ellos que cada vez se vuelven más importantes las redes inter organizacionales.

Otra cuestión que puede dificultar o limitar los beneficios de un acuerdo cooperativo son los problemas u obstáculos que se presenten en la transferencia de conocimiento, como por ejemplo la desconfianza entre socios, la diversidad tecnológica de los mismos y su forma organizativa de la alianza.

Finalmente puedo definir las alianzas como un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción, generando aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento tácito, habilidades y

reputación. (Jesús David Sánchez de pablo González del Campo y Pedro Jiménez Estévez)

#### **4.1.4. RELACION UNIVERSIDAD EMPRESA**

Dentro del contexto universitario es importante observar los cambios que han surgido a lo largo del tiempo, el proceso de modernización dentro de ese contexto ha sido de gran importancia ya que ha ayudado a la docencia, la investigación y el desarrollo y la transferencia de conocimientos y tecnología al igual que con la responsabilidad social universitaria.

La idea de este contexto o de los cambios que han ido dando modernidad dentro de las universidades ayuda a que cada proyecto o actividades que se lleven a cabo sean con la intención de innovar y transferir los conocimientos los cuales sean vitales para la sociedad y el tejido productivo.

“Este proceso cobra especial relevancia en el marco de una situación de crisis en la que se ha adjudicado al trinomio I + D + i (Investigación, Desarrollo, innovación) la responsabilidad de canalizar la evolución hacia un nuevo modelo de economía, basado, además de en los tres conceptos que lo integran, en la sostenibilidad, en una nueva estructuración del mercado de trabajo y en la responsabilidad social.” Vicente Ripoll Feliu

Las grandes motivaciones que tiene este marco de relación universidad empresa se basa en la idea se la innovación, la sostenibilidad y la transferencia de conocimiento lo cual ayude al desarrollo de la sociedad como tal, es por eso que crean a su vez programas de investigación, desarrollo e innovación para los estudiantes, con lo cual puedan adquirir conocimientos dentro de las universidades y puedan desarrollarlas dentro de las empresas, es decir que los estudiantes tengan todas las tecnologías y métodos de desarrollo q ayuden a la retroalimentación y mejor desempeño tanto practico como mental lo que implica salir a la sociedad y dar excelentes resultados.



Hoy en día es evidente como las universidades han logrado tener tanta tecnología y han ido innovando con el fin de dar sostenibilidad y a la vez tener un lugar importante dentro de la sociedad y el mercado académico, es por eso que dentro del marco hayan ventajas en comparación con otras universidades, ya que les genera una rentabilidad dentro del contexto del tejido productivo.

No es fácil incentivar el sector emprendedor, pero sin embargo la idea o misión de este contexto es apoyar y promover la transferencia de los resultados de investigación generados por las universidades y otros organismos, a las empresas y demás agentes socioeconómicos, lo cual da como resultado la contribución al desarrollo y consolidación definitiva en el entorno universitario.

La idea de crear o de modernizar el ámbito universitario, nace de la necesidad de dinamizar las relaciones entre el entorno científico y el productivo, lo cual ayuden a promover y facilitar la transferencia de resultado de la investigación y el desarrollo desde la universidad hacia las empresas y la sociedad en general. (Vicente Ripoll Feliu)

Es muy importante analizar el tipo de universidad y de empresa que se relacionan o pretenden relacionarse, para qué la relación tenga mayor éxito. Entre las universidades podemos distinguir los siguientes tipos:

- Académica. Es aquella en la que principal objetivo es la transmisión de los docentes a los alumnos. Por esta razón, sus decisiones y recursos se orientan exclusivamente hacia la mejora de la actividad docente.
- Clásica. Es aquella en la que coexisten las actividades docentes con las de investigación humanística, científica y tecnológica. Pero, la asignación de recursos para ambas actividades es diferente, generalmente se asigna más recursos a la actividad docente que a las de investigación.
- Empresarial. considera que los conocimientos, además de ser difundidos mediante los cauces docente y científico habituales, tienen un “valor” de mercado, y, por

tanto, son susceptibles de ser vendidos, por lo que enfoca una parte de sus actividades docentes y de I+D con criterios empresariales y se preocupa de gestionar eficazmente la cooperación con la sociedad (Smilor y col., 1993).

- Emprendedora, tiene aspectos comunes con la empresarial pero con un matiz importante en sus objetivos; más que como un bien económico objeto de intercambio, utiliza el conocimiento como un potencial al servicio de los objetivos de su entorno socioeconómico, esto es, un recurso que, adecuadamente gestionado, le permite desempeñar un papel más activo en su contexto social. Este tipo de universidad ha sido analizada por Burton J. Clark (1998).

Por otro lado, dentro de las empresas hay factores que facilitan o dificultan su capacidad I+D e innovación y, especialmente para cooperar con las universidades. Al igual que las universidades, no todas las empresas están preparadas para colaborar con las universidades ni dispuestas a hacerlo. Las actividades de interrelación de las empresas con las universidades dependen de sus características y de los sectores económicos a las que se dedican. Se tiene las siguientes características:

- Tamaño (pequeñas y grandes empresas) Sector de actividad empresarial Formación científica, técnica y humanista de sus recursos humanos y formación integral de sus directivos.
- Actitud ante la I+D y innovación (tipo de organización, política de formación, política de calidad, política de renovación política de calidad, política de renovación tecnológica, estrategia de negocio a medio y largo plazo, ámbito de sus mercados, etc.).
- Teniendo en cuenta los factores anteriores, las empresas pueden ser clasificadas en cuatro grandes grupos, en lo que a su capacidad o predisposición a colaborar con universidades se refiere:
  - PYME de sectores de alta tecnología.
  - Empresas grandes de sectores de alta tecnología.
  - Empresas grandes de sectores maduros (han estado en el mercado por muchos años).
  - PYME de sectores maduros o tradicionales. (Nelson Juvenal Tapia Huanambal)

Finalmente en cuando se habla de las relaciones entre empresas y universidades en materia de Investigación, desarrollo e Innovación se suele considerar que existe una Universidad y una Empresa ideal y que, por lo tanto, los juicios que se emitan sobre estas relaciones son prácticamente válidos para todas y de acuerdo a los tipos de universidades, las posibilidades de establecer relaciones de colaboración con las empresas en actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación son diferentes, por lo tanto se puede concluir que el éxito de las relaciones depende de la compatibilidad entre el tipo de universidad y tipo de empresa.

“La relación de las universidades con el entorno socioeconómico y empresarial es más fructífero cuando las universidades se han ganado un prestigio en su ámbito regional de influencia, ya sea por la calidad de los profesionales que forma o por la capacidad de sus miembros para resolver demandas de su entorno en el ámbito científico, técnico y asesoría profesional. A partir de este momento, los miembros que forman la comunidad universitaria deben de dinamizar sus actividades de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+I) y de transferencia de conocimientos al entorno socioeconómico.” Nelson Juvenal Tapia Huanambal.

#### **4.1.5. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO**

Para que las empresas tengan éxito, cada día deben de estar actualizándose de sus conocimientos, ya que esto les permite ir más allá y estar en la competencia. Para realizar esto las empresas deben de realizar dos tipos de actividades relacionadas con el conocimiento:

- Encontrar maneras eficaces para transformar en conocimiento su experiencia en desarrollo es decir creando conocimiento común.
- Transferir dicho conocimiento a través del tiempo y del espacio es decir fortalecer el conocimiento común.

(Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

“Existen tres criterios que determinan como funcionará un método de transferencia del conocimiento en una situación específica:

- Quién es el receptor propuesto del conocimiento en términos de similitud de tareas y contexto
- La naturaleza de la tarea en términos de cuán rutinaria y frecuente es.
- El tipo de conocimiento que se está transfiriendo.” (Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

A continuación se definirá cada criterio para tener más claridad y amplitud del tema:

**Receptor propuesto:** “Cada receptor tiene contextos diferentes que pueden influir en la transferencia del conocimiento, dependiendo de su capacidad de absorción, tipos de habilidades para trabajo en equipo y en la utilización de herramientas tecnológicas, además de su experiencia en el área de trabajo, entendimiento del lenguaje y el tipo de conocimiento que requiere (general, directivo o técnico). La semejanza de la tarea y el contexto entre el grupo fuente y el grupo receptor y la capacidad de absorción de este último son factores decisivos en la determinación del tipo de método de transferencia que será más eficaz.” (Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

**La naturaleza de la tarea:** Un segundo factor que tiene un efecto significativo en la eficacia de la transferencia es la naturaleza de la tarea. Algunas tareas se repiten todos los días, incluso cada hora, en un trabajo determinado. Otras tareas se realizan de manera infrecuente o sólo cuando se presenta cierto conjunto de circunstancias desusadas.

Algunos trabajos consisten en partes que se realizan siempre de la misma manera y otras que son diferentes cada vez que se presentan. Antes de seleccionar un mecanismo de transferencia que corresponda a la naturaleza de las tareas, es importante evaluar dos criterios:

- Cuán a menudo hay que realizar la tarea

- Si es una tarea rutinaria o no rutinaria y si hay pasos claros y permanentes o cada paso es variable.

(Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

### **Tipo de conocimiento que se está transfiriendo**

De acuerdo con Carlos Arturo Vega Lebrún el tipo de conocimiento que se está transfiriendo representa una gran diferencia en cuanto a qué tipo de método de transferencia funciona mejor. El tipo de conocimiento es una sucesión continua que va de lo explícito a lo tácito.

- El conocimiento explícito: Es uno de los conocimientos que puede expresarse en procedimientos, pasos y estándares, que puede traducirse en una lista de verificación o en listas de especificaciones.
- El conocimiento tácito: Es el conocimiento que se encuentra primordialmente en la comprensión de las personas.

El conocimiento tácito se construye a la medida que vivimos, a partir de nuestra experiencia en el mundo, así como también es aquel que rodea todo tipo de conocimiento explícito. El conocimiento común de las organizaciones tiene componentes tanto tácitos como explícitos, en consecuencia, la mayor parte del conocimiento aprendido a partir de la experiencia en las organizaciones no se ubica en uno u otro de los extremos de la sucesión continua, sino que es una combinación de ambos o se encuentra en alguna posición intermedia. (Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

Otro factor que hay que considerar en términos del tipo de conocimiento es cuántas áreas funcionales distintas en la organización se encuentran influidas por el conocimiento que se está transfiriendo, si el conocimiento afecta sólo el trabajo de un individuo, de un equipo íntegro o de varias divisiones con diversas características. Mientras más particular sea el efecto propuesto, más complejo debe ser el conocimiento.

El tipo de conocimiento, ya sea tácito o explícito, y su alcance son factores importantes en la manera como puede transmitirse, antes de seleccionar un mecanismo de transferencia que corresponda al tipo de conocimiento que se desea transferir, es importante evaluar:

- El conocimiento del equipo fuente es decir si es tácito o explícito.
- A cuántas áreas funcionales de la organización afectará la implantación del conocimiento es decir, si es a un equipo, a una división o a toda la organización.
- La identificación de las características del receptor del conocimiento. (Carlos Arturo Vega Lebrún, 2005).

Para medir la transferencia de conocimiento, se necesita de cuatro aspectos claves para llegar al éxito como: Confianza en la Habilidad, Compromiso Afectivo, Intención y Disposición para Compartir, cada una da un aporte bastante importante dentro del marco relación universidad empresa ya que la transferencia de conocimiento es medida por una confianza individual la cual permite que la información sea bien transmitida, es relevante resaltar que la transferencia puede ser crucial para el mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva, ya que esta actividad proporciona oportunidades para la cooperación y el aprendizaje mutuo, estimulando por tanto la creación de nuevo conocimiento además de incrementar las habilidades innovadoras de las firmas (Tsai, 2001). Es por ello que los antecedentes indican que las habilidades relacionadas con lograr su eficiencia se consideran críticas para la innovación (Cohen & Levinthal, 1990; Hansen, 1999; Zhang & Begley, 2011).

#### **4.1.6. CAPACIDAD DE ABSORBER CONOCIMIENTO**

Así como su título lo indica, el concepto es muy claro y preciso, hoy en día absorber conocimientos externos ayuda a sobrevivir a la crisis, es decir que las empresas en época de crisis en vez de recortar gastos, invierten más, ya que es un medio el cual les dará crecimiento futuro e innovación, aunque esta inversión claramente debe estar encaminada a promocionar la capacidad de absorber conocimientos entre las personas de la

empresas y la capacidad de transformarlos para producir innovaciones (Euskadi+innova, 2009).

La capacidad de absorber conocimiento es un tema muy importante, estratégicamente hablando para las empresas, como lo dijimos anteriormente la inversión es la llave que abre la puerta hacia la innovación y un mejor futuro, siempre y cuando se invierta en recursos humanos, infraestructura tecnológica o el networking, cuando nos referimos a la inversión de recursos humanos, esto se puede generar realizando una inversión a través de formación especializada con másteres y doctorados que aporten a los empleados nuevos conocimientos, ya que esto les garantizara a las empresas una posición futura en el mercado.

Para innovar a través del aprendizaje es de gran significancia que la inversión pase por los tres tipos de aprendizaje los cuales son la base de la transferencia de conocimiento como lo son:

- El learning-by-doing, basado en la acción.
- El learning-by-using, basado en la utilización.
- El lerning-by-interacting, basado en una interacción entre agentes económicos, sociales y políticos (Euskadi+innova, 2009).

### **El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje inter organizativo**

De acuerdo con Maria Del Mar Benavides Espinosa, el aprendizaje organizacional está basado básicamente en el conocimiento ya que sin este no se puede tener un buen aprendizaje, por ello existen dos dimensiones que son importantes para la transferencia como lo son la codificación y la complejidad, estas dimensiones pasan a ser considerados conocimientos estratégicos, ya que la codificación está relacionada con la movilidad y la complejidad con la posibilidad de imitación.

Este es un tema que está muy relacionado con la cooperación empresarial, ya que cuando la empresa no cuenta con esos conocimientos estratégicos, la solución está en la utilización de acuerdos de cooperación, aunque no todas las formas de cooperación son iguales de convenientes para el aprendizaje, y más para la adquisición de conocimientos

complejos y tácitos, y para eso el autor nos habla sobre el joint venture el cual puede facilitar el aprendizaje de conocimiento estratégico.

### **Las dimensiones del conocimiento para su aprendizaje mediante la joint venture**

El joint venture es una herramienta de gestión que consiste en una asociación a largo plazo entre dos o más empresas que se unen para realizar una alianza comercial con el fin de alcanzar un objetivo en común. A través de un joint venture las empresas implicadas podrían tener como objetivo la creación de un nuevo negocio, el desarrollo de un nuevo producto, la prestación de un servicio, el incursionar en un mercado extranjero, etc. Y para la consecución del objetivo las empresas implicadas podrían aportar o compartir recursos tales como materia prima, capital, personal, canales de distribución, tecnología, conocimiento del mercado, etc. Pero además de compartir recursos, en un joint venture también se comparten esfuerzos, responsabilidades y el riesgo de emprender un negocio, actividad o proyecto que supera las posibilidades individuales (razón por la cual el joint venture también suele ser conocido como contrato de riesgo compartido). (crecenegocios.com, 2011).

Algunas de las ventajas de realizar un joint venture son:

- nos permite compartir recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc.
- nos permite compartir esfuerzos y responsabilidades.
- nos permite compartir el riesgo de un nuevo negocio, actividad o proyecto.
- nos permite superar barreras comerciales en nuevos mercados.
- nos permite mejorar nuestra competitividad. (crecenegocios.com, 2011).

### **El conocimiento en las organizaciones como un recurso estratégico**

Según María del Mar Benavides Espinosa, el conocimiento es el resultado de dos componentes: la información y el know-how (habilidad, saber cómo). Existen distintos



tipos de conocimiento, según la variable que se analice. La clasificación más utilizada en la literatura del conocimiento es la distinción entre conocimiento tácito o implícito y el conocimiento explícito. Inkpen y Dinur (1998) parten de que el conocimiento es un continuo donde los extremos son, por un lado, el conocimiento explícito y, por el otro, el conocimiento implícito. Tal que, el conocimiento explícito está codificado, es decir, tiene poco o nada de componente tácito, y el conocimiento implícito, no está codificado. Entre estos dos extremos se encuentran “conocimientos híbridos” compuestos por una parte explícita y por otra parte tácita, que marcan una amplia gama de conocimientos, en función de los distintos grados de sus componentes.

Respecto al aprendizaje de conocimientos entre empresas, éste se ve afectado por el grado de codificación y complejidad, como verdaderas dimensiones del conocimiento, sin embargo, el grado de especificidad de un conocimiento concreto no influye en la transferencia de forma significativa. Por otra parte, la codificación y la complejidad son dimensiones que están relacionadas entre sí, aunque no son barreras permanentes; pues, cuanto más complejo es un conocimiento, más difícil es de codificar y, por lo tanto, de transmitir. Así pues, los factores clave para la transferencia de conocimientos son la codificación y la complejidad. Por un lado, el conocimiento explícito, al estar codificado facilita su transferencia, sea poco o muy complejo.

Evidentemente, el conocimiento poco complejo será más fácil de transferir, mientras que un conocimiento muy complejo será más difícil de transferir, pero no imposible. Sin embargo, un conocimiento tácito, o no codificado, podrá ser adquirido con relativa facilidad, si puede ser observado, pero si además, es complejo, necesita que éste sea comprendido y asimilado. (Fuente: Redalic; Maria Del Mar Benavides Espinosa, 2011).

**Relación entre la complejidad y la codificación del conocimiento.**

<b>Conocimiento</b>	<b>Codificado</b>	<b>Tácito</b>
Poco complejo	Muy fácil de transferir Muy codificado y poco complejo	Fácil de transferir Poco codificado y poco complejo
Muy complejo	Difícil de transferir Muy codificado y muy complejo	Muy difícil de transferir Poco codificado y muy complejo

Redalic; María Del Mar Benavides Espinosa, 2011.

Disponer de un conocimiento, no garantiza de por sí su utilización, el emisor debe saber utilizar el conocimiento que ha adquirido. Los conocimientos estratégicos principalmente suelen ser conocimientos complejos, y no suelen estar demasiado codificados, por lo que son difíciles de ser transferidos sin ayuda de quien los posee. Que un conocimiento esté más o menos codificado, que sea más o menos tácito, es una dimensión que facilita u obstaculiza la transferencia pero no la impide, no así la complejidad.

Finalmente se puede decir que el joint venture es de vital importancia así como lo es la cooperación empresarial, aunque siempre y cuando se dé un buen uso del conocimiento, ya que este es un recurso estratégico para el aprendizaje inter organizativo.

La universidad es el principal centro para la producción de conocimiento. Por su lado la empresa desarrolla actividades fundamentalmente económicas formando parte de mercados heterogéneos y fuertemente segmentados. En correspondencia con lo antes planteado, la universidad puede adelantar algunos procesos funcionales en permanente interacción con organizaciones del sistema social, como las empresariales es decir relaciones interorganizacionales. El propósito fundamental es establecer mecanismos de intercambio, que con sentido de integración y complementariedad, viabilicen la búsqueda de respuestas oportunas ante demandas puntuales del ambiente intra y extraorganizacional.

De la postura precedente se desprende la necesidad de identificar en el espacio de interacción universidad — empresa las unidades emergentes que se encargaran de gerenciar la producción y transferencia de conocimiento. Una de las perspectivas que permiten fundamentar la comprensión del referido proceso, está representada por la Teoría de Juegos, lo que quiere decir que las relaciones entre empresas pueden compartir conocimiento. Para configurar dicho modelo es importante identificar el comportamiento estratégico de los actores que se mueven en el plano de la realidad. Las relaciones que se establecen entre estos sujetos, conducen a la toma de decisiones en donde debe considerarse la influencia ejercida por los integrantes del equipo sobre el trabajo de cada individuo y viceversa.

Los elementos que se necesitan para el juego son: la asignación de responsabilidades y tareas, la adopción de decisiones. La búsqueda de mecanismos de conciliación juegos con base en la cooperación como modalidad de relación entre sujetos u organizaciones, el compartir habilidades y experiencia, la obtención de beneficios comunes, entre otros. La configuración de escenarios a partir de la operacionalización de estrategias de juego, contribuye a la creación de ciertas condiciones básicas de funcionamiento que en el ámbito de intersectorialidad universidad — empresa, sustenten el desarrollo de procesos claves como la producción y transferencia de conocimiento. (Marín González, Freddy)

Finalmente La manera en la que el conocimiento se transfiere de las instituciones de una educación superior a una sociedad varía dependiendo del tipo de conocimiento que es transferido y de los mecanismos que se han establecido para transferirlo. En la práctica, la investigación y la enseñanza son las formas más básicas a través de las cuales el conocimiento se crea y se transfiere. Más allá de esto, la publicación y la divulgación de la investigación también tienen una larga tradición como medio para la diseminación de nuevo saber.

## 4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

### a. Lectura 1: Transferencia de Conocimiento

**Revista, año:**

Omnia, Vol. 9, Núm. 1, sin mes, 2003

**Título:** Estrategias de juego y la transferencia de conocimiento en la relación Universidad-Empresa

**Autores:** Marín González, Freddy

**Línea Temática:** transferencia de conocimiento

**Palabras claves:** Estrategias de juego, relación universidad - empresa, transferencia de conocimiento, cambio organizacional.

**Resumen:** El presente artículo divulga resultados de un proceso de investigación orientado a reflexionar desde el punto de vista teórico acerca de la importancia de dinamizar la relación universidad - empresa, a partir de la definición de estrategias de juego para la transferencia de conocimiento, entre organizaciones del sistema social, como las académicas y empresariales. Por su intención explicativa y demostrativa, se utilizan algunos elementos característicos de la teoría del juego como soporte para explicar la transferencia de conocimiento en el espacio de interacción. En el artículo como producto de investigación se configura una elaboración teórica a través de un tratamiento de naturaleza holística, que aborda el análisis, interpretación y construcción. Se utiliza como método de investigación la inferencia abductiva, obteniendo como resultado, un conjunto de hipótesis explicativas con la intención de que representen un aporte a la discusión y posible elaboración de estrategias de transferencia de conocimiento que

puedan contribuir a generar cambios favorables en las estructuras organizacionales del contexto estudiado.

**ABSTRAC:** This article offers results of a research process oriented towards studying from a theoretical point of view, the importance of making the university-business sector relationship more dynamic, starting with the definition of game strategies for knowledge transference, between organizations in the social system such as academia and enterprises. Because of the demonstrative and explicative intention, some elements of game theory are utilized as a basis on which to explain the transference of knowledge in interactive space. In the article and as a product of research, a theoretical elaboration of a holistic treatment is elaborated that focuses on the analysis, interaction and constriction of the se. Abduction inference is used, producing as a result a set of explicative hypothesis in order to offer a contribution to the discussion and possible elaboration of strategies of knowledge transference that contribute to producing favorable changes in the organizational structures of the contend studied.

### **Objetivo General**

Encontrar la importancia de dinamizar la relación universidad – empresa, teniendo en cuenta elementos característicos de la teoría de juego como soporte para explicar la transferencia de conocimiento en el espacio de interacción.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar y medir el aporte que genero la teoría de juego para la elaboración de transferencia de conocimiento que generen cambios favorables en las estructuras organizacionales dentro del marco relación universidad – empresa.
2. Investigar la importancia que tiene las estrategias de juego para la transferencia de conocimiento dentro las organizaciones del sistema social, académicas y empresariales.

### **Ideas principales:**

- Entender que las organizaciones son espacios inteligentes capaces de adelantar procesos de autoaprendizaje da lugar, obviamente, a la aceptación de nuevos paradigmas en cuanto a su estructura y funcionamiento.
- La universidad es el principal centro para la producción de conocimiento. Por su lado la empresa desarrolla actividades fundamentalmente económicas, formando parte de mercados heterogéneos y fuertemente segmentados.
- la universidad puede adelantar algunos procesos funcionales en permanente interacción con organizaciones del sistema social, como las empresariales (relaciones interorganizacionales). El propósito fundamental es establecer mecanismos de intercambio, que con sentido de integración y complementariedad, viabilicen la búsqueda de respuestas oportunas ante demandas puntuales del ambiente intra y extraorganizacional.
- Algunos elementos que se destacan dentro del escenario donde la teoría de juegos hace parte son: la asignación de responsabilidades y tareas, la adopción de decisiones. La búsqueda de mecanismos de conciliación juegos con base en la cooperación como modalidad de relación entre sujetos u organizaciones), el compartir habilidades y experiencia, la obtención de beneficios comunes, entre otros.
- Los distintos actores que participan en la “mesa de juego” de la transferencia de conocimiento, estarán en capacidad de estimar el comportamiento actual y futuro de las organizaciones en términos de la relación, es decir, cuál será la actuación del sector universitario ante los cambios que en este sentido ocurren en el medio y cuál es su capacidad de respuesta. De igual forma, convergerán las “voces” empresariales significativas al objeto de discusión. Se asume que la “mesa de juego” donde se definen lineamientos de acción, para transferir conocimiento se ubicará estratégicamente en un “territorio” que intercepte intereses, propósitos,

naturaleza de funciones y otros elementos resaltantes, buscando la configuración de un espacio común.

- una de las principales manifestaciones de que las organizaciones interactuantes comparten un lenguaje común está representada por los modelos culturales de comportamiento que éstas pueden exhibir, donde destacan: creencias, principios, valores, lo que lleva a determinar formas de actuación particulares. Ello implica la identificación de un conjunto de lineamientos de acción que aplicados a las relaciones inter organizacionales permiten su adecuación cultural, esto es que se internalicen como necesarias logrando su asimilación como parte de un estilo de vida que garantice funcionabilidad institucional dentro del sistema social.
- El enfoque interorganizacional supone la consideración de un pluralismo de posiciones, así como también implicaciones significativas que demandan de cada uno de los actores involucrados una amplia comprensión de las condiciones, procesos y productos que subyacen a la relación.
- El proceso de construcción del conocimiento científico requiere la intervención de los individuos, puesto que es inherente al ser humano. Tanto en sujetos como organizaciones deben incorporarse a la producción de conocimiento elementos de racionalidad que regulen dicho proceso. Es en la interacción individuo-organización, donde se construye un ámbito de relaciones que contribuye a sustentar la generación y transferencia de conocimiento. De allí que, la producción de conocimiento puede considerarse, no sólo como proceso, sino como producto que emerge en un ámbito social determinado donde los actores interactúan y forman comunidades de trabajadores del mismo.
- El conocimiento generado a partir de la información y datos como insumo básico, a su vez va a ser usado para recibir información, reconocer e identificar, analizar, interpretar, evaluar, sintetizar, valorar y decidir, adaptar, planificar, implementar y monitorear para actuar.

- La transferencia de conocimiento puede ocurrir de manera bidireccional o multidireccional a partir del intercambio entre los trabajadores del conocimiento de investigación y desarrollo que crean una innovación y los usuarios de la nueva idea. Dicha transferencia se materializará en la asimilación por una de las partes, los usuarios o consumidores, del conocimiento producido. Esto conduce a una serie de intercambios, con el propósito de lograr una comprensión mutua acerca del significado y propósitos de dicho conocimiento.
- Una estrategia para el juego interorganizacional universidad – sector productivo es Determinar condiciones que permitan establecer una “mesa de juego” en el espacio de intersección universidad - empresa donde se pueda transferir el conocimiento producido en ambos espacios organizacionales, supone la definición de estrategias que viabilicen tal propósito.
- La pertinencia en la identificación y aplicación de una estrategia depende, fundamentalmente, y en primer lugar, de la manera como los actores conciben en sus discusiones los cambios y transformaciones que suceden en el medio ambiente, y en segundo lugar, el tipo de respuesta que esté en capacidad de ofrecer ante dichas variaciones; de tal forma que el ambiente determinará, en gran medida, el tipo de estrategia.
- Juegos de lenguaje. Como medio que permite definir lineamientos estratégicos.
- En el espacio de intersección universidad - empresa se podría configurar una “mesa de juego” donde converjan actores de ambos espacios organizacionales para definir estrategias prospectivas proactivas (Godet 1999) con el fin de transferir conocimiento. El principal propósito es desarrollar estrategias que permitan crear condiciones para que dicha mesa con sus diversos integrantes se adapte a las condiciones de juego. Ello lleva implícito un clima propicio de trabajo, donde las discusiones generadas conduzcan a vías de concertación, cooperación, negociación.



## **CONCLUSIONES:**

El artículo fue muy importante, ya que por medio de la investigación que se realizó basada en estrategia de juegos en el espacio universidad- empresa se pudieron identificar ciertas variables de gran finalidad para la dinamización de transferencia de conocimiento y a su vez como esto pudo contribuir al cambio de las estructuras organizacionales dentro del mismo contexto.

### **b. Lectura 2: Relación Universidad – Empresa**

#### **Revista, año:**

cofin habana. n.º 2, abril-junio, 2012

**Título:** Relación Universidad - Empresa y la transferencia de conocimiento-utilidad para la investigación en control de gestión

**Autores:** Vicente Ripoll Feliu

**Línea Temática:** Relación Universidad – Empresa

**Palabras claves:** innovación, sostenibilidad, transferencia de conocimiento.

**Resumen:** El presente artículo trata acerca de la importancia que tiene en el contexto universitario el proceso de modernización, en el cual se le reconocen tres misiones vitales: la docencia, la investigación y el desarrollo, y la transferencia de conocimientos y tecnología, conjuntamente con la responsabilidad social universitaria. Se trata de poner de manifiesto los proyectos y actividades que se llevan a cabo en las universidades para impulsar la innovación y la transferencia

de conocimientos que se genera de la universidad a la sociedad y al tejido productivo.

Este proceso cobra especial relevancia en el marco de una situación de crisis en la que se ha adjudicado al trinomio I + D + i (Investigación, Desarrollo, innovación) la responsabilidad de canalizar la evolución hacia un nuevo modelo de economía, basado, además de en los tres conceptos que lo integran, en la sostenibilidad, en una nueva estructuración del mercado de trabajo y en la responsabilidad social.

**ABSTRAC:** The present article tries to show the importance of the modernization process within the university context, where three vital missions of this process are admitted: teaching, research and development, as well as knowledge and technology transfer, together with the university social responsibility.

The paper pretends to reveal projects and activities carried out at the universities to promote innovation and knowledge transfer generated at the university to the society and to the productive fabric. This process takes an special significance within the frame of a crisis situation, where the trinomial I + D + i has the Responsibility to channel evolution toward a new model of economy based on, beside the three concepts which conformed it, in sustainability, in a new work market structure, and in social responsibility.

### **Objetivo General**

Identificar la importancia que existe entre la relación Universidad – empresas, teniendo en cuenta algunos proyectos y actividades realizadas en la educación universitaria de España con el fin de impulsar la innovación y transferencia de conocimientos que se genera de la universidad a la sociedad y al tejido productivo.

## **Objetivos Específicos**

1. Lograr entender el concepto relación Universidad - empresa y la importancia que tiene una interorganización la cual trabaja con el fin de satisfacer todas las necesidades para tener al final un bien común.

## **Ideas principales:**

- Entender que las organizaciones son espacios inteligentes capaces de adelantar procesos de auto aprendizaje da lugar, obviamente, a la aceptación de nuevos paradigmas en cuanto a su estructura y funcionamiento.
- La universidad es el principal centro para la producción de conocimiento. Por su lado la empresa desarrolla actividades fundamentalmente económicas, formando parte de mercados heterogéneos y fuertemente segmentados.
- la universidad puede adelantar algunos procesos funcionales en permanente interacción con organizaciones del sistema social, como las empresariales (relaciones interorganizacionales). El propósito fundamental es establecer mecanismos de intercambio, que con sentido de integración y complementariedad, viabilicen la búsqueda de respuestas oportunas ante demandas puntuales del ambiente intra y extraorganizacional.
- Algunos elementos que se destacan dentro del escenario donde la teoría de juegos hace parte son: la asignación de responsabilidades y tareas, la adopción de decisiones. La búsqueda de mecanismos de conciliación juegos con base en la cooperación como modalidad de relación entre

sujetos u organizaciones), el compartir habilidades y experiencia, la obtención de beneficios comunes, entre otros.

- Los distintos actores que participan en la “mesa de juego” de la transferencia de conocimiento, estarán en capacidad de estimar el comportamiento actual y futuro de las organizaciones en términos de la relación, es decir, cuál será la actuación del sector universitario ante los cambios que en este sentido ocurren en el medio y cuál es su capacidad de respuesta. De igual forma, convergerán las “voces” empresariales significativas al objeto de discusión. Se asume que la “mesa de juego” donde se definen lineamientos de acción, para transferir conocimiento se ubicará estratégicamente en un “territorio” que intercepte intereses, propósitos, naturaleza de funciones y otros elementos resaltantes, buscando la configuración de un espacio común.
- una de las principales manifestaciones de que las organizaciones interactuantes comparten un lenguaje común está representada por los modelos culturales de comportamiento que éstas pueden exhibir, donde destacan: creencias, principios, valores, lo que lleva a determinar formas de actuación particulares. Ello implica la identificación de un conjunto de lineamientos de acción que aplicados a las relaciones inter organizacionales permiten su adecuación cultural, esto es que se internalicen como necesarias logrando su asimilación como parte de un estilo de vida que garantice funcionabilidad institucional dentro del sistema social.
- El enfoque interorganizacional supone la consideración de un pluralismo de posiciones, así como también implicaciones significativas que demandan de

cada uno de los actores involucrados una amplia comprensión de las condiciones, procesos y productos que subyacen a la relación.

- El proceso de construcción del conocimiento científico requiere la intervención de los individuos, puesto que es inherente al ser humano. Tanto en sujetos como organizaciones deben incorporarse a la producción de conocimiento elementos de racionalidad que regulen dicho proceso. Es en la interacción individuo-organización, donde se construye un ámbito de relaciones que contribuye a sustentar la generación y transferencia de conocimiento. De allí que, la producción de conocimiento puede considerarse, no sólo como proceso, sino como producto que emerge en un ámbito social determinado donde los actores interactúan y forman comunidades de trabajadores del mismo.
- El conocimiento generado a partir de la información y datos como insumo básico, a su vez va a ser usado para recibir información, reconocer e identificar, analizar, interpretar, evaluar, sintetizar, valorar y decidir, adaptar, planificar, implementar y monitorear para actuar.
- La transferencia de conocimiento puede ocurrir de manera bidireccional o multidireccional a partir del intercambio entre los trabajadores del conocimiento de investigación y desarrollo que crean una innovación y los usuarios de la nueva idea. Dicha transferencia se materializará en la asimilación por una de las partes, los usuarios o consumidores, del conocimiento producido. Esto conduce a una serie de intercambios, con el propósito de lograr una comprensión mutua acerca del significado y propósitos de dicho conocimiento.

- Una estrategia para el juego interorganizacional universidad – sector productivo es Determinar condiciones que permitan establecer una “mesa de juego” en el espacio de intersección universidad - empresa donde se pueda transferir el conocimiento producido en ambos espacios organizacionales, supone la definición de estrategias que viabilicen tal propósito.
- La pertinencia en la identificación y aplicación de una estrategia depende, fundamentalmente, y en primer lugar, de la manera como los actores conciben en sus discusiones los cambios y transformaciones que suceden en el medio ambiente, y en segundo lugar, el tipo de respuesta que esté en capacidad de ofrecer ante dichas variaciones; de tal forma que el ambiente determinará, en gran medida, el tipo de estrategia.
- Juegos de lenguaje. Como medio que permite definir lineamientos estratégicos.
- En el espacio de intersección universidad - empresa se podría configurar una “mesa de juego” donde converjan actores de ambos espacios organizacionales para definir estrategias prospectivas proactivas (Godet 1999) con el fin de transferir conocimiento. El principal propósito es desarrollar estrategias que permitan crear condiciones para que dicha mesa con sus diversos integrantes se adapte a las condiciones de juego. Ello lleva implícito un clima propicio de trabajo, donde las discusiones generadas conduzcan a vías de concertación, cooperación, negociación.

## **CONCLUSIONES:**

El artículo fue muy importante, ya que por medio de la investigación que se realizó basada en estrategia de juegos en el espacio universidad- empresa se pudieron identificar ciertas variables de gran finalidad para la dinamización de transferencia de conocimiento y a su vez como esto pudo contribuir al cambio de las estructuras organizacionales dentro del mismo contexto.

Fue interesante haber visto como hoy en día los cambios organizacionales son de gran vitalidad para que exista un buen funcionamiento estructural el cual a su vez genere beneficios comunes, se puede evidenciar que en la actualidad este tema se vuelve una competencia, ya que se trata de un negocio el cual consiste en la empresa o universidad que mejor posicionamiento tenga en cuanto a calidad y que este a su vez puedan tener una alianza y contribuir con la sociedad y es en ese punto donde la transferencia de conocimientos juega un papel relevante.

#### 4. CONCLUSIONES

- Es importante haber conocido factores tan relevantes dentro de cualquier organización y más aun cuando hablamos de la relación universidad empresa, las alianzas estratégicas, los acuerdos de cooperación, la capacidad de absorber conocimiento y la transferencia de conocimientos que es tan importante dentro del contexto.
- Fue interesante haber visto como hoy en día los cambios organizacionales son de gran vitalidad para que exista un buen funcionamiento estructural el cual a su vez genere beneficios comunes, se puede evidenciar que en la actualidad este tema se vuelve una competencia, ya que se trata de un negocio el cual consiste en la empresa o universidad que mejor posicionamiento tenga en cuanto a calidad y que este a su vez puedan tener una alianza y contribuir con la sociedad y es en ese punto donde la transferencia de conocimientos juega un papel relevante.
- Las lecturas previas realizadas para llevar a cabo este trabajo fueran la clave para poder desarrollar un marco teórico completo, debido a que dichas lecturas son hechas por personas profesionales que han plasmado en sus papers todo su experiencia e investigación que han obtenido tras largos años. Los autores de dichas lecturas son unos expertos en el tema desarrollado. Gracias a estos trabajos se puede crear un crítico y claro concepto que dará paso a diferentes procesos de investigación que podrán ampliar el tema ya que el mundo cambia día a día y las relaciones cambian de acuerdo a su entorno político, económico y social en la que se lleven a cabo.
- El conocimiento se constituye como el activo más importante en cualquier organización y su adecuada gestión determinará la supervivencia de las mismas en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.
- El mayor reto para las empresas hoy en día es la gestión del conocimiento, ya que el mayor valor de estas no viene de sus activos físicos, si no del conocimiento



sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se va convirtiendo en el activo más importante. Es por eso que para que las empresas tenga éxito en un mundo tan globalizado es importante que sepan aprovechar su capacidad para sistematizar el conocimiento, para entrar en un entorno de mejora continua y más aun que aprendan a competir en un mundo globalizado.

- Es necesario que las universidades implanten conocimientos científicos y tecnológicos que transmitan a las sociedades una cultura innovadora, solidaria y respetuosa con el medio ambiente y generaciones futuras.
- En los diferentes tipos de relación universidad empresa se realizan transferencias de conocimiento y es importante contar con una adecuada gestión del conocimiento en las empresas que les permita fortalecer el aprendizaje, la innovación para incrementar su competitividad.

## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- FERNÁNDEZ IGNACIO, CASTRO MARTINEZ ELENA, CONESA CEGARRA FERNANDO, GUTIÉRREZ GARCIA ANTONIO. "The relationship University-Industry: Between the transference of results and the Regional Apprenticeship.
- NELSON JUVENAL TAPIA HUANAMBAL. La Relación Universidad Empresa. Enero 2013.
- MARTINEZ CASTRO ELENA .; JURADO VEGA JAIDER(2009): "Las relaciones universidad-entorno socioeconómico en el Espacio Iberoamericano del Conocimiento", Revista CTS, n°12, vol. 4.
- BERNUY. (2005). Estrategias para el Aprendizaje Colaborativo y la Transferencia Efectiva del Conocimiento. Lima, Madrid, Perú, España.

- PEÑA, & ARANGUREN. (2002). Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración.
- VICENTE RIPOLL FELIU. Relación Universidad - Empresa y la transferencia de conocimiento-utilidad para la investigación en control de gestión cofin habana. n.º 2, abril-junio, 2012.
- MARIA GONZALEZ, FREDDY. Estrategias de juego y la transferencia de conocimiento en la relación Universidad-Empresa Omnia, Vol. 9, Núm. 1, sin mes, 2003.