TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO
Fundamento de las Relaciones Organizacionales

ESTEVEN CARRERA SUAREZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
OCTUBRE DE 2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 3
ABSTRACT 4
1. INTRODUCCIÓN 5
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 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 11
4.1.2 INNOVACIÓN Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA 18
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA 22
5. CONCLUSIONES 33
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35

RESUMEN

En las organizaciones del mundo de hoy, la innovación se da en un contexto relacional mediante las interacciones inter-organizacional e intra-organizacional de los procesos de aprendizaje de la firma. Sin embargo, estos procesos de aprendizaje con subsecuente innovación deben ser apoyados desde el primer momento y durante todo el proceso por la alta gerencia. Su gestión es la que permite desarrollar una capacidad de absorción donde la empresa logre asimilar la nueva información de fuentes de conocimiento externo para aplicarla a fines comerciales obteniendo ventajas competitivas. Para ello se cuenta con diferentes estrategias que permiten mejorar las competencias organizacionales, fortaleciendo las competencias tecnológicas distintivas, es decir, la tecnología juega un papel determinante en los procesos de aprendizaje y, por tanto, de la innovación, mediatizadas por acuerdos de colaboración que permitan obtener un óptimo desempeño del proceso de aprendizaje. Las organizaciones del mundo de hoy al estar en un entorno globalizado, deben reconocer la importancia del conocimiento como un recurso que permite desarrollar competitividad, pues a través del aprendizaje organizacional se logra obtener un desempeño eficiente y resultados innovadores.

Palabras clave: Innovación, Apoyo de la Alta Gerencia, Acuerdos de Colaboración, Capacidad de absorción, Aprendizaje Organizativo, Competencias tecnológicas distintivas.

ABSTRACT

In today's world organizations, innovation occurs in a relational context through inter-organizational and intra-organizational interactions of the learning processes of the firm. However, these learning processes with subsequent innovation should be supported from the beginning and throughout the process by the top management. This management is what allows developing an absorptive capacity where the company achieves to assimilate new information from external knowledge sources to be applied to commercial purposes obtaining competitive advantages. For this end it has different strategies to improve organizational skills, strengthening technological distinctive competencies, ie, technology plays a key role in the learning processes and therefore innovation, mediated by collaboration agreements that allows organizations to obtain an optimum performance in the learning processes. Today´s world firms by being in a global environment must recognize the importance of knowledge as a resource that allows developing competitiveness, since through organizational learning performance is obtained with efficient and innovative results.

Key words: Innovation, Top Management Support, Collaboration Agreements, Absorption Capacity, Organizational Learning, Technological distinctive competencies.

1. 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.

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.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo aborda la importancia del conocimiento como un recurso que permite desarrollar competitividad, basándose en la premisa de que a través del aprendizaje organizacional se logra obtener un desempeño eficiente y resultados innovadores.

La transferencia de conocimiento como fundamento en las relaciones organizacionales refleja la importancia del estudio del aprendizaje organizacional relevante en la gerencia de cualquier organización y superpone la importancia de apreciar al conocimiento como el recurso con mayor relevancia de la organización, con el cual la competitividad del mercado puede manejarse de manera que el desempeño de la organización sea eficiente y sustentable.

La conceptualización de los constructos que participan en el presente se han establecido como: Capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, acuerdos de cooperación, las relaciones organizacionales.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Fundamentar la importancia de la transferencia de conocimiento en las relaciones organizacionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los conceptos teóricos alrededor de la transferencia de conocimientos y su importancia en las relaciones organizacionales.

- Exponer la transferencia de conocimiento en las relaciones organizacionales.

- Analizar la variable transferencia de conocimiento y los beneficios para el aprendizaje y la innovación empresarial asociada a la alta gerencia.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La transferencia de conocimiento dentro del marco organizacional tiene como necesidad definir, en primera instancia, a la transferencia de conocimiento como el proceso mediante el cual el conocimiento como parte de la propiedad de un individuo, grupo u organización es comunicado a otro individuo, grupo u organización, quien o quienes a su vez presentan dentro de su proceder una base común o conocimiento.

Con esta primera conceptualización se permite iniciar, desde la comprensión de la transferencia de conocimiento como un proceso, unos rasgos determinantes en los desarrollos organizacionales que dimensionan la importancia de la gestión del conocimiento como uno de los bienes, en este caso intangible, más relevante en las actividades de las organizaciones y dispone a colación la complejidad que puede radicar en lo concerniente a los valores de la comunicación entre individuos para que la misma tenga valores asertivos.

La mención que hace Schalk (2005) sobre la gestión del conocimiento como el nuevo paradigma de la gestión que relaciona el crecimiento de las organizaciones y el servicio que ofrece es una pauta para el entendimiento del valor del conocimiento en el interior de las mismas y el cómo esta puede llegar a ser el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir saberes y al trabajo colaborativo con la puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que se va produciendo en la organización.

Dicha comprensión de este nuevo paradigma conlleva a abordar la concepción de conocimiento desde sus nociones para acercarse a la profundidad del valor que

tiene sobre la transferencia organizacional del mismo. La definición del concepto *conocimiento*, propiamente dicho, es más compleja de lo que a simple vista parece, aun cuando el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1993) lo define como la acción y efecto de conocer, en donde a su vez el conocer se determina por el ejercicio de las facultades intelectuales, la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Earl (1997) describe el proceso del conocimiento como un proceso continuo que se inicia en los sucesos de la vida cotidiana y pasando por diversas fases desemboca en conocimiento y Muñoz y Riverola (2003 citado en Flores, 2005) definen el conocimiento como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas.

Por otra parte, desde una perspectiva filosófica, la definición Platónica del conocimiento establece el conocimiento como las creencias que justifican la verdad, en donde se entiende que el conocimiento son las creencias, aunque erradas, respaldadas por la verdad aparente y para Alavi & Leidner (2002 citado en Flores, 2005) el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente. Información personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables.

Para terminar, dentro de la gran acometida conceptual alrededor del conocimiento, Hessen (1926) establece que el conocimiento es la imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que le es imposible conocer la totalidad del objeto.

Con todo lo anterior, se permite inferir que el conocimiento trae consigo, directa o indirectamente, un juego de relaciones que consolidan a través de un proceso una

información subjetiva relacionada con el individuo quien es quien la percibe y la construye bajo sus interpretaciones que están asociadas a su cultura y la experiencia de su vida cotidiana.

Precisamente, a través de la interpretación conceptual de Hessen es en donde, la imagen percibida conforme al objeto observado, toma claridad para comprender la complejidad que presenta la premisa inicial sobre la transferencia de conocimiento en el marco de lo organizacional en la medida que dicha imagen subjetiva está asociada a la percepción del sujeto cuya construcción está inmersa en sus conocimientos base que pueden formularse a través de lo percibido u organizar conocimientos existentes, dejando una limitante en la construcción de la realidad asociada a la realidad misma del propio sujeto.

De esta manera, la información se transforma en conocimiento cuando es procesada en la mente del individuo y vuelve a ser nuevamente información cuando ese conocimiento es articulado o comunicado a otras personas, mediante textos, formatos electrónicos, comunicaciones orales o escritas o por cualquier otro medio.

Trascendiendo la complejidad del conocimiento como concepto, se referencia lo citado en Zapata, 2004, por Honeycutt (2001) que señala que “Los sistemas de gestión del conocimiento dependen de las culturas de las empresas y en la medida en que esas culturas facilitan el esfuerzo de las personas que producen la información en ellas”. Es decir, la gestión del conocimiento exige que los empleados tengan interiorizado el valor de compartir con otros miembros de la organización, constituyéndose en un imperativo moral cuya ruptura implique un efecto emocional, otro aspecto determinante en la transferencia de conocimiento.

Zack (2003) apunta que “un componente principal de los productos y servicios que desarrollan las empresas es el conocimiento, por tanto, las organizaciones se encuentran basadas en el conocimiento". En esta medida, el conocimiento desde el papel productivo de toda organización propende a que los agentes en ella deben analizar y comprender el proceso estratégico de creación y gestión del conocimiento para que las interacciones generen autodesarrollos y promuevan el desarrollo de toda la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

4.1.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Hasta el momento en la literatura especializada se ha podido evidenciar que el aprendizaje organizacional va ligado a la innovación organizacional, desempeño organizacional y las competencias tecnológicas distintivas que a su vez usan la comunicación organizacional como vehículo para obtención de un mismo fin, ya que a través de este se puede determinar si la empresa está lista para aprender, obtener un desempeño organizacional eficiente y brindarle a la empresa la oportunidad de innovar, crear y gestionar eficientemente el conocimiento que surja de los procesos internos de la organización. De igual manera la empresa podrá obtener ventajas y competencias que le brinden un valor agregado a la misma así como oportunidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado en el que la empresa se encuentre.

El aprendizaje organizacional se podría definir como “una capacidad colectiva basada en los procesos experienciales y cognitivos así como el involucramiento de la adquisición de conocimientos, intercambio de conocimiento y utilización del conocimiento. (Aragón et al., 2007; Zollo & Winter, 2002)”. De igual manera otros autores lo definen como un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren y crean conocimiento, con el propósito de transformarlo en un recurso de la empresa, que le permita a la organización adaptarse al cambio. La relación

positiva que surge entre el apoyo de la alta gerencia y el aprendizaje organizacional consiste más que todo en que entre más recursos se inviertan en tecnología para la organización, mayores serán los procesos que animaran a que se integre el aprendizaje organizacional en toda la empresa.

- ***Aprendizaje generativo***

El aprendizaje generativo consiste en la capacidad para mantener o mejorar las acciones basados en la experiencia (Senge, 1992; Nevis, Divella y Gould, 1995). Se da en el aprendiz para que este tenga la oportunidad de crear un entendimiento personal del objeto de aprendizaje, organizando la información, para integrarlo a su conocimiento actual, de modo que se puedan hacer conexiones con eventos reales del entorno. El aprendizaje generativo está basado en las ideas de Wittrock (1974, 1990, 1992; Wittrock y Alesandrini 1990), propuesto para el ámbito académico, donde es el estudiante más que el profesor quien toma un rol más activo en el proceso de aprendizaje. Este proceso requiere un análisis crítico de la información del entorno donde debe desarrollarse ciertas etapas que posteriormente permita la explotación del conocimiento construido.

Tabla 1. Resumen de las estrategias generativas y su propósito

Estrategia	Propósito	Ejemplos
Organización	Asistir a los estudiantes con imponer un orden al contenido	Subrayar Resúmenes Mapas conceptuales
Integración	Ayudar a los estudiantes con hacer conexiones con su propia estructura de conocimiento	Metáforas Parafraseo
Elaboración	Asistir a los estudiantes con elaborar información haciendo conexiones con ejemplos del mundo real	Identificaciones Predicciones Implicaciones

Fuente: Sharp, Knowlton y Weiss (2005)

En la tabla 1 se presentan las estrategias a seguir en el proceso de aprendizaje generativo. Este aprendizaje requiere un pensamiento sistémico, donde el aprendiz reconozca las diferentes interacciones de la nueva información y su stock de conocimiento para integrarla y explotarla estableciendo una organización para una posterior integración y finalmente la elaboración de conocimiento nuevo (Sharp, Knowlton y Weiss, 2005). Por eso logra ser aplicativo tanto en el aprendizaje personal como organizacional, porque en ambos casos se reconoce que el conocimiento es relacional, funciona en entornos abiertos donde constantemente se está reconstruyendo, permitiendo innovar en los resultados.

Primero es necesaria la organización de la información para poder pensar en una estructura de esta, pues así se reconocen los elementos más relevantes y de esta manera se logra identificar cómo eso se conecta con el stock de conocimiento de la organización. Es decir, se hace la integración de la nueva información, analizando sus implicaciones, tanto la manera en que afecta a nivel interno como externo y así se logra determinar cómo manejar esa nueva información de manera que se obtengan los mejores beneficios para la organización. De esta manera, a través del aprendizaje generativo las organizaciones desarrollan procesos de innovación interactuando con su entorno, ya que es necesario reconocer que ella es un sistema abierto, donde se intercambia información que enriquece el stock de conocimiento de la organización, obteniendo ventajas competitivas.

- ***Capacidad de Absorción y Proceso de Aprendizaje***

La capacidad de absorción se define como “la habilidad de una organización para reconocer el valor de nueva información externa para asimilarla y aplicarla a fines comerciales” (Cohen y Levinthal, 1990). Ella le permite a la organización obtener innovación y ventajas competitivas, de ahí su importancia en el aprendizaje organizacional, pues hoy en día el mundo globalizado demanda resultados

innovadores, por lo que el trabajo por el conocimiento toma relevancia en la organización.

Inicialmente se planteaba que la capacidad de absorción debía enfocarse en el stock de conocimiento previo para desencadenar dicha capacidad, como las habilidades básicas, el lenguaje compartido y la visión de los avances científicos en un ámbito determinado. El gasto de I+D se presentaba como una aproximación del valor del stock de conocimiento y subsecuentemente de la capacidad de absorción en la organización. Actualmente, se reconoce la relevancia de las actividades de I+D para el fortalecimiento de la capacidad de absorción de la organización, sin embargo, es necesario considerar este constructo dentro de contexto relacional, pues está determinado por el tipo de relaciones que se presentan tanto a nivel inter-organizacional como intra-organizacional.

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

Tabla 2. Estados de la Capacidad de Absorción

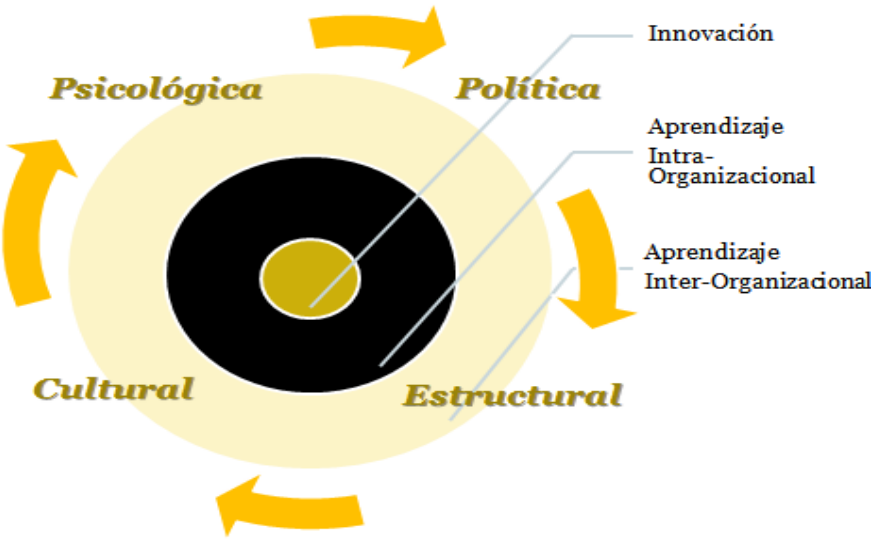
Exploración	Reconocimiento y entendimiento de un nuevo conocimiento valioso fuera de la organización. Contexto relacional: nuevo conocimiento producto del aprendizaje interinstitucional, para convertirse este en capacidad de absorción debe estar integrado en las personas y los sistemas de una organización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

Fuente: Elaboración de los autores

A través de los estados planteados en la tabla 2, se desarrolla la capacidad de absorción en la organización, permitiendo obtener innovación. De esta manera, se reconoce el contexto relacional del stock de conocimiento, donde la capacidad de absorción resulta de los flujos de conocimiento en una organización o entre organizaciones (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011). En la etapa de exploración el nuevo conocimiento es producto de un aprendizaje inter-organizacional (Hult et al., 2007), estos conocimientos obtenidos pueden estar relacionados con otros ámbitos de la I+D, como las técnicas de gestión, experiencia en marketing y procesos de fabricación (Lane et al., 2006); el resultado de esta etapa debe estar integrado en las personas y en los sistemas de una organización central. Ya en la etapa de asimilación se hace el procesamiento de ese nuevo conocimiento, combinándolo con el stock de conocimiento actual para hacer uso de él en la etapa de explotación, en la cual se logra la innovación y el fortalecimiento de las ventajas competitivas, en estas últimas dos etapas el aprendizaje es intra-

organizacional, de modo que, durante todo el proceso fluye conocimiento tanto a nivel externo como interno de la organización.

Gráfico 1. Mecanismos que Conectan el Proceso de Aprendizaje



Fuente: Elaboración de los autores

Dado que las innovaciones se dan en un contexto relacional, esto implica un incremento en la importancia del aprendizaje inter-organizacional y la subsecuente conexión con el aprendizaje intra-organizacional. Esta conexión se realiza a través de unos mecanismos que permiten el aprendizaje.

Como se ve en la gráfica 1, el proceso parte de un mecanismo estructural, en la cual se observan los subsistemas en los que se interactúa para aprender, determinando roles, funciones y procedimientos (Lipshitz et al. 2002:82). Este mecanismo hace referencia a rutinas de interacción institucionalizadas para maximizar la interacción entre las compañías durante la etapa de exploración (Dyer y Singh, 1998), reduciendo las barreras para compartir información con otras

organizaciones durante el estado de asimilación y explotación (Grant, 1996; Zahra y George, 2002).

Posteriormente se pasa al mecanismo cultural donde se trabaja por un conjunto de normas que permiten desarrollar el proceso de aprendizaje en todas las etapas tales como transparencia, integridad, preguntas y rendición de cuentas (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011). Ya que debe instaurarse el conocimiento en todos los miembros de la organización.

Continuando con el proceso de aprendizaje, en el mecanismo psicológico se trabajan los estados psicológicos de los miembros de la organización para permitir que el conocimiento fluya en los diferentes niveles y se interiorice. Es decir, se trabaja el compromiso necesario para la organización para compartir información y conocimiento con otros y la mentalidad de los miembros para que ellos se dispongan a tomar el riesgo de aprender algo nuevo (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011).

El cuarto mecanismo es el político, que se refiere a la forma de gestión que facilita el aprendizaje de la organización a través de medios formales o informales a través de políticas, reglas, presupuestos, etc. (Knoppen, Sáenz y Jonhston, 2011). El conocimiento queda instaurado en la organización, el cual se puede ubicar como repositorio humano (memoria) o no humano (manuales de procesos) de tipo tácito o codificado.

Durante todo este proceso está fluyendo conocimiento en toda la organización y fuera de ella con su entorno a través de estos mecanismos siguiendo los estados de la capacidad de absorción. Lo que permite pensar que estos mecanismos son contingentes a los factores del entorno. Es a través de la interacción de los mecanismos y el entorno en que la organización aprende.

4.1.2 INNOVACIÓN Y APOYO DE LA ALTA GERENCIA

En cuanto a la innovación organizacional, esta hace referencia a las nuevas maneras en las que el conocimiento obtenido mediante el trabajo puede ser gestionado con el objetivo de crear una ventaja competitiva. Entre esta gestión se pueden encontrar actividades como: La relación y fidelización de los clientes así como la gestión del rendimiento de los trabajadores. La relación positiva que surge entre el apoyo de la alta gerencia y la innovación organizacional consiste en que la organización podrá incrementar su capacidad de mercado con la aparición de nuevos productos y la diversificación de productos ya existentes dado que su capacidad para innovar es proporcional a su capacidad de innovación.

Gráfico 2. El Apoyo de la Alta Gerencia y sus Relaciones Positivas

Fuente: Elaboración de los autores.

- ***Competencias Tecnológicas Distintivas y Capacidades Organizacionales***

Las competencias tecnológicas distintivas se pueden definir como la capacidad que tiene una organización para innovar y adaptarse a los cambios que pueda tener su entorno y que a su vez le proporcionan a la organización la facultad de generar nuevos productos o servicios más rápidamente que sus competidores. (Lado, Boyd y Wright, 1992). De igual forma se puede evidenciar que las competencias tecnológicas distintivas resaltan la habilidad que tienen las organizaciones para movilizar tanto recursos técnicos como científicos que le permiten desarrollar nuevos productos y procesos que a futuro darán como resultado la creación u obtención de una ventaja competitiva.

El desempeño organizacional se podrá evidenciar mediante el apoyo de la alta gerencia al aprendizaje organizacional que se gestione a través de los diferentes procesos de investigación y desarrollo que le permitan a las organizaciones crear competencias tecnológicas distintivas que le creen de ventajas competitivas que le sean medio o herramientas para que la organización pueda responder y adaptarse más eficaz y eficientemente a los cambios generados por su entorno de una manera sostenible.

- ***Acuerdos de colaboración***

Dentro del apoyo de la alta gerencia para gestionar los procesos de innovación de la organización, los acuerdos de colaboración resultan en una efectiva estrategia para lograrlo. Pues la necesidad de estar innovando es un elemento crucial de competitividad, dado que el entorno de hoy en día, con continuas innovaciones, obliga a las empresas a que sean flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios generados por el entorno. La cooperación representa una opción que permite a las empresas avanzar conjuntamente ante el desafío al que se enfrentan y alcanzar niveles superiores de conocimiento (Peña, Aranguren, 2002).

Se pueden distinguir diferentes alianzas o acuerdos de cooperación organizacional. Se puede establecer una clasificación según motivos, naturaleza o tipo de socio y según su estructura.

Existen tres motivos por los cuales realizar una alianza: por los costos de transacción, motivaciones estratégicas y las teorías organizacionales de aprendizaje. En cuanto a los costos de transacción, lo que se pretende con la alianza es disminuirlos, alcanzando economías de escala o de alcance, se disminuyen los riesgos que se pueden presentar por el acceso a información limitada sin la alianza, incertidumbre y la ausencia de rivalidad del entorno (Peña, Aranguren, 2002). Por otro lado, las motivaciones estratégicas emergen del deseo de aumentar la rentabilidad de las organizaciones involucradas mejorando su posición competitiva como (…) *mejorar los accesos al abastecimiento o a la distribución, acuerdos de I+D conjuntos o acuerdos de retaliación para evitar la entrada de nuevos competidores* (Peña, Aranguren, 2002). Algunos argumentos para formalizar acuerdos de cooperación son la intención de dominar unas consecuencias tecnológicas y el deseo de conseguir el control de un monopolio tecnológico. Es la colaboración estratégica entre empresas la única herramienta de responder a una demanda que cambia constantemente. La permanencia de las empresas depende de la capacidad para establecer acuerdos de cooperación que aumenten la eficacia productiva de la empresa y de la red en el proceso (Peña, Aranguren, 2002).

En cuanto a los motivos de la teoría del aprendizaje organizacional, los acuerdos de cooperación constituyen un medio para que las empresas aprendan y mantengan sus capacidades. Estos acuerdos son difíciles porque suponen la transferencia de conocimiento tecnológico o compartir actividades de I+D, en algunas ocasiones las empresas son reacias a compartir información, además los acuerdos de I+D requieren a menudo disponer de unos activos específicos únicos, que con frecuencia, no están disponibles en el mercado. Estos son

acuerdos que buscan generar un aprendizaje organizacional o una transferencia de conocimiento, dado el aumento de la importancia del conocimiento como recurso de la empresa para desarrollar innovación. Las empresas procurar aprender o generar nuevas tecnologías en vista, de una competencia por la posesión del conocimiento tecnológico (Peña, Aranguren et al, 2002). Cuando el motivo esta alianza está relacionado con la búsqueda de invenciones científicas fundamentales y con los descubrimientos en las áreas de investigación básica, se pueden obtener beneficios de reducción de costos porque se pueden dar economías de escala, reducción de incertidumbre en la I+D, comercialización el producto innovador y expansión de mercados.

Por otro lado, las alianzas pueden clasificarse según su estructura. Es decir, existen alianzas temporales o definitivas. Las alianzas contractuales o de mercado se dan para realizar una actividad muy específica y solo dura mientras ella se lleva a cabo. Las alianzas de proyectos conjuntos también resultan temporales y existen cuando hay ventajas competitivas diferenciales entre los participantes y la alianza permite una ventaja competitiva para ambas partes. El tipo participación accionarial se da cuando se pretende conservar la ventaja competitiva en el largo plazo y se necesitan una mayor aportación de recursos tecnológicos y de información, aquí existe mayor control entre los socios para evitar que el socio se convierta en un competidor futuro (Peña, Aranguren, 2002).

Por último, se puede distinguir las alianzas por naturaleza o tipo de socio. Existe la alianza vertical, en la cual la empresa establece acuerdos de cooperación con sus proveedores o clientes, favoreciendo la especialización, al permitir que las organizaciones se centren en lo que realmente dominan; motivada por la complejidad y el dinamismo tecnológico actual, donde el interés es tener dominio en el corto plazo de una determinada tecnología (Peña, Aranguren, 2002). Un segundo tipo de alianza es la cooperación horizontal competitiva, la cual es la que se da con empresas rivales para desarrollar algún tipo de actividad conjunta; aquí

se favorece el aprendizaje y la obtención de información, para lograr economías de escala, reducir el exceso de capacidad y compartir conocimientos y riesgos. En tercer lugar, se cuenta con la cooperación horizontal complementaria, que se establece con empresas que no son rivales, impulsadas para satisfacer las necesidades diversificadas de la demanda, que se complejizan cada vez más por un entorno globalizado de hoy en día, permitiendo lograr economías de alcance.

En cuarto lugar, están los acuerdos de cooperación vertical tecnológica, donde las organizaciones se unen para la aplicación de tecnología en el campo industrial; se da entre la empresa y otras empresas especializadas en distintas etapas del desarrollo, la universidad o centro de investigación; el objetivo es conseguir los derechos exclusivos de una patente generada por actividades de investigación contratadas; en este caso, cuando se pretende explotar el conocimiento, la alianza de da con universidades o centros de investigación. Por último, se tiene el acuerdo tecnológico horizontal competitivo, donde el gobierno incentiva que las empresas apoyen las investigaciones para que una vez obtenido el resultado, en la comercialización del producto innovador, las empresas compitan agresivamente unas contra otras.

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

Lectura: "Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades"

Autores: Eva María Valentín * María Ángeles Montoro Sánchez

Línea temática: Relaciones de cooperación

Palabras claves: Confianza / Reputación de los socios / Experiencias previas / Relaciones Universidad-Empresa / Éxito.

1 Referencia bibliográfica

A) *ACOSTA BALLESTEROS, J.; MODREGO RICO, A. (2000): "Promotion of Co-Operative Research: A Spanish Experience", Science and Public Policy, Vol. 27, núm. 5.*

B) *SAXTON, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationships Characteristics on Alliance Outcomes", Academy of Management Journal, Vol. 40, núm. 2.*

C) MORA VALENTÍN, E.M.; MONTORO SÁNCHEZ, M.A.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2004): "Determining Factors in the Success of R&D Cooperative Agreements Between Firms and Research Organizations", *Research Policy*, vol. 33

2 Abstract:

El presente trabajo presenta el análisis tanto de los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa, como de los efectos indirectos que se derivan de la influencia de la reputación y las experiencias previas sobre la confianza, teniendo en cuenta las expectativas de los socios sobre la continuidad de su relación. Los resultados obtenidos con una muestra de acuerdos de cooperación entre empresas y universidades han permitido confirmar las relaciones directas de la confianza, la reputación y las experiencias previas sobre el éxito del acuerdo, así

como el papel principal de la reputación como generador de confianza entre socios y el de la existencia de vínculos previos entre los socios. Finalmente, se ha encontrado que estas relaciones pueden resultar más fuertes cuando los socios tienen la intención de continuar colaborando en el futuro.

3 Objetivo General

A partir de una problemática presentada con las relaciones directas de acuerdos de cooperación en un contexto de estudio particular en empresas y universidades, se quiere resolver la pregunta ¿Cuáles son las incidencias que tiene la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa?

Ideas principales

- **La confianza**, en primera instancia, es concebida como norma social o de comportamiento clave para la coordinación de las relaciones de cooperación (Shah y Swaminathan, 2008), en donde su razón de ser esta en ser la voluntad de creer en el otro socio en un contexto donde las acciones llevadas a cabo por una parte hacen vulnerable a la otra (Ariño *et al.,* 2001).

  De esta manera, la confianza es un factor primordial para el éxito de las relaciones de cooperación entre organizaciones, exhibiendo un efecto positivo en su funcionamiento y resultados, al presentarse como una influencia para el buen desempeño de las relaciones de cooperación que refleja su éxito en la consecución de los objetivos de las organizaciones.

- **La reputación de los socios** se define como los rasgos que caracterizan a una empresa y que reflejan la opinión que los demás tienen de ella (Houston, 2003). Desde una concepción particular, la reputación del socio es la evaluación de un socio en términos de su conocimiento y refleja características relativas a la gestión, la calidad de los productos y la posición financiera (Dollinger *et al.,* 1997).

  Como rasgos de caracterización de una organización, se sobreentiende que la reputación es una variable de percepción externa en donde su fundamento es el resultado de un proceso competitivo que permite mostrar a las organizaciones sus principales características con el objetivo de mejorar su posición social. De hecho, la reputación en las alianzas es un factor importante para los socios potenciales al considerarse un indicador del valor de las empresas y de los activos a los que se puede acceder a través de la cooperación.

- **Las experiencias previas** refieren a si en el pasado los socios que colaboran han participado en alguna relación cooperativa (Sánchez Lorda y García-Canal, 2006), bien sea desarrollando el mismo tipo de actividad o no y/o con el mismo socio. En sí, las experiencias previas, dentro del marco de las relaciones de cooperación, propenden en verificar y evaluar las experiencias para convertirlas en conocimiento, en capacidades, en aptitudes nuevas o en “diferencias cualitativas” alcanzables para todo el equipo humano y que guarden relación con los objetivos organizacionales (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, y Smith, 1994).

  En síntesis, las experiencias previas son una variable que tiene su importancia en disponer las condiciones a tener presente a la hora de iniciar

las relaciones de cooperación o bien identificar y seleccionar a un socio con quien cooperar para la realización de proyectos conjuntos.

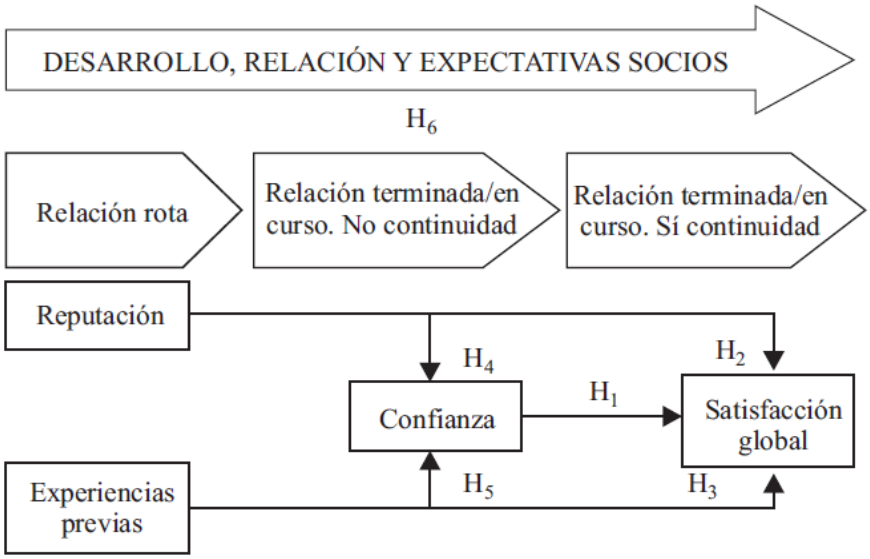
5 Introducción

Este trabajo realiza tres contribuciones relevantes para el desarrollo de la literatura sobre cooperación interorganizativa. En primer lugar, se toma como unidad de análisis la relación de cooperación entre empresas y universidades, ofreciendo información procedente de ambos socios involucrados en la relación de cooperación. En segundo lugar, se profundiza en el estudio clásico de los factores determinantes del éxito, tomando como punto de partida aquel que destaca por su mayor influencia, esto es, la confianza, junto con otros dos que pueden considerarse tanto como elementos generadores de la misma o como aspectos vinculados al rendimiento obtenido con el acuerdo (la reputación y las experiencias previas). Y, finalmente, y lo que constituye una importante novedad, es que todas estas relaciones se analizan considerando la intención de futuras colaboraciones de los socios involucrados en la relación de cooperación.

Para ello, el trabajo se ha estructurado en cuatro apartados. En el primero de ellos se expone el modelo básico de análisis así como las hipótesis del trabajo. Esto se realiza en dos niveles, es decir, factores relacionados con el éxito del acuerdo y elementos generadores de confianza, considerando de manera complementaria el efecto de la expectativa de continuación en el futuro de la relación de colaboración. Posteriormente, el segundo apartado se dedica a las cuestiones relativas al diseño de la muestra y a la medida de las variables. En el tercero se recogen los resultados de los análisis estadísticos efectuados mediante el empleo de ecuaciones estructurales. Y, finalmente, las conclusiones recogen las principales aportaciones del trabajo así como las futuras líneas de investigación.

6 Metodología empleada

Modelo básico de análisis e hipótesis considerado para el estudio:



Para el contraste de las relaciones propuestas se ha empleado una muestra de 365 proyectos de colaboración coordinados a través del Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) en el período 1995-2000, en los que participan una empresa y una universidad. Estas iniciativas de colaboración alcanzan casi los 300 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 44% ha sido financiado con fondos procedentes del CDTI. La inversión media por proyecto es de 823.200 euros. Además, la mayoría de las relaciones de cooperación de la muestra son a corto y a medio plazo, ya que lo más frecuente es que los acuerdos tengan una duración de entre doce y veinticuatro meses (61,3%).

Como fuente de información, en primer lugar, se elaboró una base de datos con información secundaria procedente del CDTI, y después, se recurrió a obtener información primaria procedente de los socios para medir las variables objeto de estudio mediante el envío postal de un cuestionario. Considerando como unidad

de análisis la relación de cooperación, y teniendo en cuenta que los socios participantes difieren en su naturaleza, se enviaron dos cuestionarios: uno dirigido al socio empresa y otro al socio universidad.

La tasa de respuesta válida obtenida es del 21,43%, lo que supone que la muestra incluye 78 acuerdos de cooperación diferentes, en los que participan 56 empresas y 57 universidades diferentes.

En relación a la medición sobre las variables de confianza, reputación y experiencias previas como factores de éxito en las relaciones de cooperación, las mismas se consideraron como variables independientes en donde, a través de escalas de medición y dimensiones asociadas, se establecieron indicadores para cuantificar y cualificar.

Por su parte, el grado de confianza desarrollado por los socios durante la relación de cooperación se estimó bajo la medición mediante una escala de cuatro ítems valorados en un rango de 1 a 7, siguiendo los trabajos de Ganesan (1994) y Geyskens *et al*. (1996) y considerando las dos dimensiones de la confianza: honradez/credibilidad y benevolencia.

Se refiere en el presente estudio que la metodología presentó inconvenientes asociados a la medición de la variable reputación en la medida que esta sobreponía una imposibilidad de recoger información a partir de fuentes secundarias sobre todos los socios implicados. La viabilidad estratégica que se encuentra para el abordaje de esta variable es el referente del desarrollo del trabajo de Saxton (1997), en donde se emplea información primaria recogida mediante cuestionario. De este modo, cada socio evaluó la reputación del contrario con una escala de rango de 1 a 7 formada por tres ítems.

Con respecto a las experiencias previas, de acuerdo con la forma de medición empleada en los trabajos de García-Canal y Valdés Llaneza (2000), Reuer y Ariño (2002) y Reuer *et al*. (2002), este estudio ha seguido el enfoque más frecuente, por lo que la existencia de experiencias previas en cooperación se ha medido con una variable dicotómica que indica si cada uno de los participantes en el acuerdo de cooperación colaboró en el pasado con el mismo socio con el que se está colaborando en la actualidad.

Otras dos variables de gran importancia para el análisis en la metodología asociadas a las relaciones cooperativas, son precisamente variables dependientes intrínsecas como el éxito de la relación de cooperación y el contexto de acuerdos. Por un lado, para la determinación del éxito en las relaciones de cooperación se ha empleado la medida más utilizada en los estudios sobre relaciones interorganizativas, el grado de satisfacción de los socios (Glaister y Buckley, 1998; García-Canal y Valdés Llaneza, 2000), el cual empleo diferentes ítems que miden la satisfacción con la relación y el rendimiento del otro socio, la satisfacción con el funcionamiento del proyecto, la satisfacción con los resultados de las relaciones, si las mismas han permitido lograr las expectativas iniciales que el socio tenía con el proyecto y, finalmente, si han proporcionado resultados equilibrados para ambos socios.

La variable dependiente, acuerdos, se midió en relación a tres grupos que estimaron la evolución en el desarrollo de las relaciones de cooperación. El primer grupo son los acuerdos que se han roto antes de finalizar y alcanzar los objetivos, el segundo lo asociado a los acuerdos donde no existe una expectativa de colaboración en el futuro y por último, los acuerdos donde sí existe una expectativa de futuras colaboraciones.

7 Conclusiones

El objetivo del presente trabajo ha sido el análisis de los efectos directos de la confianza, la reputación de los socios y las experiencias previas sobre el éxito de una relación cooperativa, así como los efectos indirectos que se derivan de la influencia de la reputación y de las experiencias previas sobre la confianza. Además, hemos propuesto que dichas relaciones variarían en función de la fase en la que se encuentre el acuerdo de colaboración, así como de las expectativas de los socios sobre la continuidad o no del mismo, es decir, los resultados se presentan en función de si la relación se ha roto antes de finalizar el acuerdo y de si los socios esperan o no continuar con el cuerdo independientemente de que este haya finalizado o no.

El estudio empírico se ha realizado en una muestra de acuerdos de colaboración llevados a cabo entre empresas y universidades mediante el empleo de la técnica estadística de ecuaciones estructurales. En concreto, se ha recogido información de los dos socios –empresa y universidad– para 78 acuerdos de cooperación diferentes, dentro del marco de las acciones impulsadas por el CDTI.

Con respecto a los efectos directos de los tres factores analizados sobre el éxito (modelo total), los resultados obtenidos han permitido mostrar que, al igual que en estudios previos, la confianza adopta un papel fundamental en el éxito de las relaciones, junto con otros factores como la reputación y la existencia de vínculos previos entre los socios. Así, el efecto de la confianza sobre el éxito ha sido mucho mayor en el caso de los socios universidades. Sin embargo, el efecto de la reputación y de las experiencias previas sobre el éxito ha sido mucho mayor para el socio empresa.

Para el caso de la reputación y de la existencia de experiencias previas como elementos generadores de confianza (modelo total), en primer lugar, los

resultados conseguidos van en la línea de otros trabajos previos donde se plantea que la reputación puede influir en la confianza entre los socios, tanto para el socio empresa como para el socio universidad, siendo mayor la influencia en el segundo caso. Sin embargo, y contrario a lo que se ha venido indicando tanto en los estudios teóricos como empíricos, el impacto de la existencia de vínculos previos entre los socios sólo constituye un antecedente en la generación de confianza para los socios empresas.

Finalmente, y en cuanto a la evolución del acuerdo de cooperación a lo largo del tiempo (modelos parciales), los resultados obtenidos con respecto al mayor impacto de las variables cuando los socios deciden que van a seguir colaborando difieren en algunos casos con los relativos a estudios previos. Así, la mayor influencia de la confianza sobre el éxito en caso de intención de continuidad en la colaboración sólo se da en el caso del socio universidad. Para el caso de la reputación, la mayor influencia sobre el éxito se da en ambas muestras cuando los socios tienen intención de seguir colaborando. En cuanto al efecto de las experiencias previas sobre el éxito, la influencia es mayor sólo cuando el socio empresa tiene intención de continuar la relación.

Con respecto al efecto de la reputación sobre la confianza, y en contra de lo previsto, la reputación genera mayor confianza cuando los socios no tienen intención de seguir colaborando. Por último, la existencia de experiencia previa aumenta el nivel de confianza sólo para el caso de que el socio empresa tenga intención de iniciar nuevas relaciones.

A partir de estos resultados, podemos extraer una serie de recomendaciones prácticas relativas a la gestión de acuerdos de cooperación entre empresas y universidades. Si nos centramos en la etapa inicial del acuerdo, la reputación se

presenta como un factor clave en la elección del socio, tanto para el caso de la empresa como para el caso de la universidad. Una buena reputación genera mayores niveles de confianza entre los socios, reduciendo la existencia de comportamientos oportunistas. Sin embargo, la existencia de experiencias previas entre los socios sólo genera confianza en el caso del socio empresa, luego podemos afirmar que las relaciones pasadas con la universidad son un factor muy valorado por las empresas a la hora de elegir este tipo de socios para iniciar un acuerdo de cooperación.

Con respecto a la etapa de desarrollo del acuerdo y, en relación con la influencia de la confianza, de la reputación y de las experiencias previas sobre el éxito, el socio universidad valora en mayor medida la confianza que el socio empresa. Ello se justifica por la naturaleza diferente de ambos socios (por ejemplo, la universidad prefiere investigaciones a largo plazo y la empresa a corto plazo, la universidad tiene una visión más académica y la empresa más comercial…). Sin embargo, los factores reputación y experiencias previas son mucho más valorados por el socio empresa que por el socio universidad.

Mientras que la empresa valora muy positivamente los tres factores analizados, la universidad cede casi todo el protagonismo al factor confianza. Todos estos resultados constituyen, por un lado, una importante contribución al análisis de las relaciones entre las variables seleccionadas en una muestra de acuerdos novedosa en el ámbito español y, por otro lado, abren nuevas líneas de trabajo para el análisis más específico de las relaciones individuales. En este sentido, consideramos que sería muy interesante profundizar en el análisis de los efectos individuales que tanto la reputación como los vínculos previos entre los socios pueden tener sobre cada una de las dimensiones de la confianza, ya que podrían darse relaciones más fuertes y significativas en alguna de las dimensiones. Por otro lado, el efecto de las experiencias previas podría completarse incluyendo

otros aspectos como el efecto aprendizaje, es decir, la experiencia en colaboración, y las experiencias con otros socios distintos del socio actual. Finalmente, y desde una perspectiva económica, sería muy interesante estudiar cómo pueden afectar las inversiones específicas realizadas por los socios en el nivel de confianza, y si esto condiciona el éxito final obtenido por el acuerdo de cooperación.

Una apreciable estimación del presente análisis es la valoración del desarrollo de la relación, en donde se observa que el valor de todas las variables es mayor en el caso de que ambos socios continúen o de que tengan expectativas de continuar colaborando. Por su parte, la confianza es la variable que toma un valor medio mayor con respecto al resto de las variables, siguiéndole en importancias, la reputación cuando hay expectativas de continuar la relación o cuando no se va a continuar colaborando en el futuro.

5. CONCLUSIONES

Se puede concluir que la transferencia de conocimiento desarrolla un análisis desde lo conceptual y lo interpretativo, fundamentado que el papel de la transferencia de conocimiento en el marco organizacional está asociado a la importancia que tiene el individuo en las organizaciones y como este individuo determina las relaciones asociadas a la información que percibe para construir o reformular conocimiento.

Se resalta el papel de la información en el desarrollo de la transferencia y el rol de la comunicación para la consolidación del conocimiento, en donde es esencial evidenciar que el marco organizacional sustenta la importancia de la transferencia de conocimiento en sus dinámicas laborales y que sin duda alguna la existencia

de un desarrollo no sería clara sin dicho movimiento del conocimiento entre los agentes relacionados en las organizaciones de manera integral.

La importancia de la gestión del conocimiento, como uno de los bienes en las organizaciones, tiene un valor asertivo que fundamenta el crecimiento de las mismas e impulsa una cultura organizativa orientada a compartir saberes y al trabajo colaborativo como la dinámica que coloca en marcha dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que se va produciendo en la organización.

El conocimiento desde el papel productivo de toda organización propende a que los agentes en ella deben analizar y comprender el proceso estratégico de creación y gestión del conocimiento para que las interacciones generen autodesarrollos y promuevan el desarrollo de toda la organización.

La importancia de valores como la confianza, la reputación y las experiencias previas en las relaciones de cooperación organizacional es esencial a la hora de dimensionar el papel de la transferencia de conocimiento como fundamento de las relaciones organizacionales en la medida que estos disponen condiciones a tener presente a la hora de iniciarlas o permiten identificar y seleccionar el papel de la relación misma.

La innovación organizacional denota un parámetro de fundamento en las relaciones organizacionales como base de la transferencia de conocimiento, sustrayéndose como las nuevas maneras en las que el conocimiento obtenido mediante el trabajo puede ser gestionado con el objetivo de crear una ventaja competitiva y así empoderar la organización positivamente en el mercado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernuy. (2005). Estrategias para el Aprendizaje Colaborativo y la Transferencia Efectiva del Conocimiento. Lima, Madrid, Perú, España.

García, Mihi, & Bolívar. (2011). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance.

Knoppen, Sáenz, & Johnston. (2011). Innovations in a Relational Context: Mechanisms to Connect Learning Processes of Absortive Capacity. España, Canada.

Peña, & Aranguren. (2002). Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración.

Real, Leal, & Roldan. (2007). *Aprendizaje Organizativo y Tecnologías de la Información: Influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnologicas y resultados empresariales*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2150027.pdf

Sandoval. (s.f.). *Desarrollo, Comportamiento y Aprendizaje Organizacional. Capitulo 3*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo3.pdf

Sharp, Knowlton, & Weiss. (2005). Applications of Generative Learning for the Survey of International Economics Course. *The Journal of Economic Education, Vol. 36, No. 4*, 345-357.

Schalk Quintanar, Ana Elena (2005). Modelo de enseñanza aprendizaje para adultos en la era del conocimiento. Diseño y estructura del modelo. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Lima, Vol. 8 No. 16, 63-87

Flores Urbáez, Matilde. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas*. Espacios V. 26 No. 2, Caracas Mayo 2005, p. 2.

Earl, M. (1997), *Knowledge in organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston,USA, chapter Knowledge as strategy: Redirections on Skandia International and Shorko Films.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Hessen, J. (1926), *Teoría del conocimiento*, Argentina.

Zapata C., Laura E. (2004). Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona. Bellaterra – Cerdanyola del Vallès., 248 p. Trabajo de grado (Doctorado Creación, Estrategia y Gestión de Empresas). Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía de la Empresa.