



**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE
LA UNIVERSIDAD A LAS EMPRESAS**

AUTOR

KAREN HERRERA BRAND

DIRECTOR DEL PROYECTO

MERCEDES FAJARDO ORTÍZ Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2019

TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen	3
2. Introducción	5
3. Justificación	7
4. Objetivos	8
4.1 General	8
4.2 Específicos	8
5. Marco teórico	9
5.1 Transferencia de Conocimiento	9
5.2 Capacidad de absorción	11
5.3 Capacidad de aprendizaje	12
5.4 Barreras y facilitadores	13
6. Metodología	15
7. Análisis de resultados	17
8. Conclusiones	23
9. Bibliografía	24

1. Resumen

Según Rincón (2004) el conocimiento “es visto como un activo intangible capaz de generar; por un lado, ventajas competitivas para las organizaciones y; por el otro, crecimiento económico y bienestar para un país” (p. 43), de manera que, se hace importante contar con un marco teórico que refuerce el estudio entorno a la transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría en la relación universidad-empresa, así como analizar cuáles son los componentes que según la teoría permiten que los resultados organizacionales mejoren. Lo anterior, surge por la fuerte necesidad de las organizaciones de mantener en constante aprendizaje, creando estrategias que permitan mejorar sus procesos, innovar y lograr ventajas competitivas en un mercado donde cada vez se hace más difícil mantenerse.

Como resultado, se obtuvo que la transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría llevados a cabo por las universidades, impactan positivamente los resultados organizacionales a través de una mayor capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje organizacional. Para ello, es necesario que las organizaciones desarrollen capacidades para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, además de crear dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje interno.

Palabras clave: transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, aprendizaje organizativo, consultoría.

Abstract

According to Rincón (2004) knowledge "is seen as an intangible asset capable of generating; On the one hand, competitive advantages for organizations and; on the other, economic growth and well-being for a country "(p 43), so that it is important to have a theoretical framework that reinforces the study around the transfer of knowledge in consulting services in the university- company, as well as analyze which are the components that according to the theory allow organizational results to improve. This is due to the strong need of organizations to maintain constant learning, creating strategies to improve their processes, innovate and achieve competitive advantages in a market where it is increasingly difficult to maintain.

As a result, it was obtained that the transfer of knowledge in the consulting services carried out by the universities, positively impact the organizational results through a greater absorption capacity and organizational learning capacity. For this, it is necessary for organizations to develop capacities to recognize, assimilate and apply new knowledge, as well as creating communication, innovation and internal learning dynamics.

Key words: knowledge transfer, absorption capacity, organizational learning, consulting.

2. Introducción

En el presente trabajo se reúne un conjunto de literatura que refuerza el saber entorno a la transferencia de conocimiento y permite establecer cuáles son los aspectos relevantes que permiten que haya un adecuado proceso en las empresas y la manera en que es transferido por las universidades en los servicios de consultoría.

Se llevó a cabo la búsqueda en fuentes académicas de diferentes años, enfocada en la *transferencia de conocimiento* y en algunas variables importantes tales como la *capacidad de absorción* y *capacidad de aprendizaje*. De esta forma, y gracias a la relevancia de la literatura se llevaron a cabo encuestas para establecer cuál era el impacto de la transferencia de conocimiento en la relación universidad empresa en los resultados organizacionales teniendo en cuenta las variables mencionadas anteriormente.

Como resultado, se obtuvo 52 encuestas en las que el tipo de entidad que prestó el servicio de consultoría eran universidades. Con ello, se procedió a realizar un análisis cualitativo para conocer el perfil organizacional de las empresas y cuantitativo para determinar qué tan relevantes son los componentes estudiados en la encuesta así como cuál es el que mayor impacto tiene en el desempeño organizativo, a través de un modelo estadístico usando el programa SPSS.

El trabajo cuenta con seis sesiones. En la sesión 2 se hace la construcción del marco teórico entorno a la transferencia de conocimiento y sus principales componentes, en la 3 se presenta la

metodología utilizada, en la 4 se discuten los resultados y, en la sesión 5 se comentan las principales conclusiones del trabajo investigativo.

3. Justificación

Este trabajo de grado es realizado bajo la orientación del proyecto de investigación “Transferencia de conocimiento en el marco de la relación universidad empresa” que tiene como objetivo general aportar a la construcción de un marco teórico que fortalezca la investigación en torno a la transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría en la relación universidad empresa, concentrado principalmente en el estudio de algunos componentes importantes tales como capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje, aspectos determinantes en el proceso de transferencia de conocimiento en las consultorías.

4. Objetivos

4.1 General

- Aportar a la construcción de un marco teórico que fortalezca la investigación en torno a la transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría.

4.2 Específicos

- Identificar los conceptos teóricos que explican las barreras y facilitadores que existen en la transferencia del conocimiento asociada a los servicios de consultoría.
- Analizar las variables transferencia de conocimiento y consultoría como factores positivos que fortalecen los procesos de aprendizaje en las empresas.

5. Marco teórico

5.1 Transferencia de Conocimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se buscaron artículos de diferentes años en torno a la transferencia de conocimiento que se lleva cabo entre las universidades y las empresas. Es importante dar una clara definición sobre el tema en cuestión. La transferencia de conocimiento es el “proceso mediante el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor” (Como se cita en Orejuela, 2005, p. 39). A partir de esta definición, es posible identificar un tema importante, para que se dé una efectiva transferencia de conocimiento las dos entidades relacionadas deben tener una base en común, de modo que, puedan entablar una relación adecuada y el proceso de transferencia sea oportuno y de utilidad para la empresa que lo solicita.

Ahora bien, el conocimiento transferido puede ser generado de maneras diferentes, no obstante, varios autores coinciden en que éste se centra en las inversiones que se pueden hacer en Investigación y Desarrollo (I+D). Tal es el caso de las empresas que recurren a las instituciones académicas para llevar éste proceso, sin embargo, el éxito en el mismo depende de tener en cuenta diferentes factores que deben ser considerados. Según Fernández de Lucio, Castro, Conesa, & Gutierrez (2000):

Cuando se habla de las relaciones entre empresas y universidades en materia de I+D y de innovación se suele considerar que existe una Universidad y una Empresa media ideal y que, por lo tanto, los juicios que se emitan sobre estas relaciones son prácticamente válidos para todas, tanto para las relaciones entre una universidad puntera y una multinacional de un país desarrollado como para las existentes entre una universidad de primer nivel y una PYME en un país en vías de desarrollo. Pero nada más lejos de la realidad: bajo las denominaciones genéricas de “Universidad” y “Empresa” se esconden realidades muy dispares. Descender al detalle en el análisis del tipo de universidad y de empresa que se relacionan o pretenden relacionarse, es fundamental para que la relación se aborde con mayor éxito (parr. 10).

Por lo anterior, se hace importante establecer las diferencias que hay entre las distintas instituciones universitarias que hay en el país; su enfoque y principales fortalezas, de modo que se pueda establecer con qué tipo de empresas es más conveniente la relación en la consultoría. Los mismos autores establecen determinadas características que permiten que el proceso de transferencia sea adecuado y se consigan los objetivos planteados, tales características son: tamaño, sector de actividad, capacitación técnica de sus recursos humanos, formación de sus directivos y actitud ante la innovación (Fernández de Lucio et al., 2000, parr.16).

Éstas características deben ser tenidas en cuenta al momento de llevar a cabo cualquier servicio de consultoría, pues lo que se busca es que la relación se de en las mejores condiciones y el receptor quede satisfecho por el conocimiento recibido. Por su parte, el emisor debe contar con los recursos necesarios para transmitirlo, esto incluye personal capacitado, tiempo, conocimiento sobre el receptor de la información, su estructura organizativa, conocimiento del sector en el que se desenvuelve, capacidad para entregar de la mejor manera el conocimiento, entre otros aspectos.

Ahora bien, variadas empresas optan por obtener el conocimiento a través de las universidades, pues estas instituciones son fuente primaria del mismo y permiten que las organizaciones obtengan beneficios en temas como, ventaja competitiva, calidad, manejo del recurso humano, contabilidad, liderazgo, mercadeo, ambiental, entre otras. No obstante, es necesario que las empresas cuenten con determinadas cualidades que permitan que el conocimiento transferido sea bien aprovechado y puesto en práctica. Por esto, es necesario que el talento humano cuente con una división de funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la información y puedan vincular con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas. Lo anterior, hace alusión a un concepto importante dentro de la transferencia de conocimiento el cual es *capacidad de absorción*, a continuación su definición.

5.2 Capacidad de absorción

Se define como “la habilidad de una organización para reconocer información nueva y valiosa, asimilarla con el conocimiento existente y aplicarla en fines comerciales y/o en la creación de nuevas capacidades” (Como se cita en Máynes, Cavazos, & Nuño, 2012, p. 196).

Éste es un componente vital en la transferencia de conocimiento y hace las veces de intermediario. De modo que, para que el proceso de transferencia de conocimiento llegue a buen término y la empresa receptora pueda aprovechar el conocimiento transferido, es indispensable que ésta cuente con las características necesarias para absorber adecuadamente el conocimiento y pueda ser utilizado para beneficio de la empresa. De esta manera, algunas de esas herramientas son tener la disposición por parte del personal de la empresa para absorber el nuevo conocimiento y

prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición, que la gerencia brinde las herramientas necesarias para recibir adecuadamente el conocimiento y ponerlo en práctica y que cuenten con la tecnología necesaria o en su defecto con la disposición para adoptar las nuevas tecnologías.

Todo lo anterior, es indispensable para que la organización pueda reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo y este se vea reflejado en una mejora de los resultados organizacionales. No obstante, hay un factor que influye en la absorción del conocimiento y es la *cultura organizacional*. Para que una empresa reciba el conocimiento debe contar con bases comunes que permitan una buena comunicación, que conlleven a toma de decisiones pertinentes y que los valores de la organización emisora coincidan con los de la receptora, esto pues es más fácil para una empresa recibir el conocimiento de una entidad que va en línea con su cultura que de una con la que no tiene buena sintonía organizacional.

Dicho esto, las empresas deben contar con dinámicas de aprendizaje que permitan y promuevan la absorción del conocimiento y finalice en una adecuada transferencia de conocimiento, para esto, es relevante tener claridad dentro de las organizaciones de los mecanismos de comunicación, innovación y aprendizaje, y esto se resume en un término muy importante el cual es *capacidad de aprendizaje*.

5.3 Capacidad de aprendizaje

Se define como el “potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y

evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento” (Como se cita en Garzón & Fisher, 2008, p. 203).

La capacidad de aprendizaje en una organización se evidencia cuando dentro de la misma existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información, así mismo, cuando se motiva a los empleados a comunicarse, este es un aspecto vital pues todo empieza por una adecuada comunicación. Lo anterior es un trabajo que deben fomentar los jefes o gerentes, deben proporcionar espacios que faciliten la comunicación, así como involucrarlos en la decisiones importantes, con ello, el talento humano de la empresa sentirá un mayor compromiso con su labor, y proporcionará nuevas ideas que beneficien a la organización.

Así mismo supone que en las empresas “se auspicia la destinación de mayores recursos a la formación constante de los colaboradores con el fin que estos mejoren sus habilidades, competencias y niveles de experticia en las labores que ejecutan en sus puestos de trabajo” (Fajardo, Cano & Tobón, 2012, p. 331). Cabe mencionar que, en este proceso existen algunos mecanismos que sirven de *facilitadores* y son indispensables en el ejercicio de transferencia de conocimiento, así como también, existen algunas *barreras* que impiden el buen desarrollo del proceso.

5.4 Barreras y facilitadores

En el proceso de transferencia de conocimiento se presentan algunas barreras que impiden que el proceso se dé de la manera más óptima; no obstante, también hay algunos facilitadores que se deben tener presentes cuando se esté en una relación de consultoría entre universidad-empresa

pues permiten contrarrestar las barreras. De acuerdo a Wit-de Vries, Dolfsma & van der Windt (2018) Algunas barreras que impiden que el proceso se dé eficazmente son: diferencias de conocimientos y diferencias en los objetivos entre ambas entidades. Por su parte, los facilitadores son los siguientes: la confianza, la comunicación, el uso de intermediarios y la experiencia (s.p).

Como se afirmó arriba, una transferencia de conocimiento adecuada depende de la cultura organizacional de la empresa, así como de su capacidad para absorber el conocimiento. Por ende, es de vital importancia que la empresa cuente con características tan importantes como la buena comunicación, un ambiente adecuado, la disposición a cambiar y de asumir retos, así como de adoptar el nuevo conocimiento recibido, y esto se logra con una buena formación del talento humano de la empresa.

6. Metodología

Para llevar a cabo este trabajo investigativo primero se realizó una búsqueda de artículos con el fin de contar con una base teórica que permitiera entender el tema en cuestión y conocer cuáles son los conceptos más importantes para así llevar a cabo el trabajo práctico. Éste último consistió en elaborar una encuesta a trabajadores de distintos niveles jerárquicos en las empresas quienes han sido partícipes de procesos de consultoría dentro de las mismas. Lo anterior, para determinar si la transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría ha impactado los resultados organizacionales.

Es importante mencionar que en la encuesta se clasificaron a las empresas emisoras del conocimiento como: Universidades, Firmas consultoras y otras. Para fines de éste trabajo se analizaron los resultados concernientes a las universidades. Dichas encuestas se dividen en 6 ítems importantes:

- I. Perfil del encuestado: Aquí se conocen datos importantes del encuestado tales como: nivel académico, antigüedad en la empresa y cargo actual.
- II. Perfil de la organización: Se determina el número de empleados, el tamaño, la facturación anual en pesos, la antigüedad de la empresa, si cuenta con alguna certificación de calidad, si es renovada periódicamente, el enfoque de la empresa, la estructura de propiedad y el sector al que pertenece.

Los siguientes 3 ítems corresponden al tema investigativo el cual se dividió en tres componentes; el primero, Transferencia de Conocimiento (TDC); el segundo, la Capacidad de

Absorción de Conocimiento (ACDP) y el tercero, la Capacidad de Aprendizaje (CA). Cada uno de ellos con preguntas que cuentan con cinco opciones de respuesta evaluadas de 1 a 5 siendo (1) Completamente de acuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Completamente de acuerdo.

El último ítem corresponde al Desempeño de la Organización (DO) y es el componente que permite visualizar y determinar si el conocimiento transferido ha generado impacto en los resultados organizacionales en comparación con la competencia, en este ítem se pretende conocer aspectos de la empresa tales como: la calidad del producto o servicio, el éxito de nuevos productos o servicios, la tasa de retención de clientes, el nivel de venta, el retorno sobre el capital, el margen bruto de utilidad y el retorno sobre la inversión. Aquí se califica en una escala de 1 a 5 siendo (5) Si sobresaliente, mucho mejor que la competencia; (4) Notable, por encima de la competencia; (3) Normal, en el promedio de la competencia; (2) Malo, por debajo de la competencia y (1) Si es muy malo, los peores de la industria.

A partir de los resultados de las encuestas, se procedió a realizar un análisis estadístico utilizando el programa SPSS con el fin de determinar la relación existente entre cada uno de los componentes, TDC, ACDP y CA con el componente DO. Con ello, determinar que factor es más predominante e impacta en mayor medida el desempeño de la organización. De igual forma, se llevó a cabo un análisis cualitativo para determinar los perfiles de las empresas y las áreas de las mismas dónde se llevó a cabo la consultoría.

7. Análisis de resultados

Para iniciar, se presentará el análisis de los resultados cualitativos concerniente al segundo ítem de la encuesta, perfil de la organización. A partir de ello, se encontró que hubo 52 empresas de Cali las cuales recibieron algún tipo de consultoría por parte de alguna universidad de la ciudad. Sin embargo, para efectos del análisis se excluirán algunas encuestas que no respondieron a todos los ítems. A continuación, se darán a conocer las características de las empresas que fueron encuestadas:

Tabla 1
Clasificación empresas según tamaño

	Cantidad	%
Pequeña	8	23%
Mediana	13	37%
Grande	14	40%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 1, de las 52 personas encuestadas, 35 respondieron al ítem sobre el tamaño de la empresa en la que trabajan. Se encontró que el 23% corresponden a empresas pequeñas con un número de empleados entre 1 a 50 personas. El 37% corresponde a empresas medianas con un total de 51 a 250 empleados y el 40% empresas grandes con más de 250 empleados. Las restantes 17 personas no respondieron a este ítem.

Por otra parte, el 58% de las empresas cuentan con alguna certificación de calidad y el 42% no tiene certificación. Es importante mencionar que, en éste ítem respondieron 50 personas de las 52 encuestadas (Tabla 2). Además, se encontró que el 75% de las empresas tiene su enfoque

competitivo en la calidad, el 10% en costos, el 8% en rentabilidad y el restante 8% tiene otros enfoques tales como cantidad, calidad y personalización, calidad y costo, calidad y rentabilidad (Tabla 3).

Tabla 2
Certificación

	Cantidad	%
SI	29	58%
NO	21	42%
TOTAL	50	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Enfoque competitivo

	Cantidad	%
Calidad	39	75%
Costos	5	10%
Rentabilidad	4	8%
Otros	4	8%
TOTAL	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizó en qué áreas las empresas solicitan las consultorías, obteniendo como resultado que el 12% fueron consultorías en temas jurídicos, el 6% contables, 8% para el área de estrategia, en mercadeo hubo un 6%, para temas ambientales solicitaron consultorías un total de 4 empresas que corresponde al 8% y otras consultorías en diferentes temas como NIIF, ventas, capacitaciones, responsabilidad fiscal, logística, talento humano, creación de empresa, calidad entre otras con un porcentaje del 62% (Tabla 4).

Tabla 4
Áreas de la consultoría

	Cantidad	%
Juridica	6	12%
Contabilidad	3	6%
Estrategia	4	8%
Mercadeo	3	6%
Ambiental	4	8%
Otras	32	62%
TOTAL	52	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en lo que respecta al análisis cuantitativo, se llevó en el programa estadístico SPSS, esto para determinar el impacto que tiene cada variable; Transferencia de Conocimiento (TDC), Capacidad de Absorción de conocimiento (ACAP) y Capacidad de Aprendizaje (CA) en el Desempeño de la Organización (DO).

A partir de ello, se pudo encontrar que analizando la relación de cada componente de manera independiente con el desempeño de la organización, existe correlación positiva y significativa; sin embargo, al poner juntos los componentes para determinar si explican el DO, el modelo a pesar de presentar un R^2 significativo, de casi 67% y una significancia de 0.000 (Es decir, muy significativo) los coeficientes de cada componente no muestran resultados favorables, pues dos de ellos, la TDC y la CA, presentan una relación inversa y poco significativa, factor que no es cierto pues según la teoría, éstos componentes si tienen un impacto de los resultados o desempeño de la organización. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Tabla 5
Estadísticas de la regresión

Componente	R cuadrado	Significancia
TDC	50,4%	0,00
ACAP	65,8%	0,00
CA	48,8%	0,00

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

Tabla 6
Estadísticas de la regresión modelo

Modelo	Coefficiente	Significancia
(Constante)	39,1%	0,31
TDC	-3,7%	0,90
ACAP	121,1%	0,00
CA	-26,3%	0,37

Modelo	R cuadrado	Significancia
DO	66,8%	0,00

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de SPSS

No obstante, es posible que esto haya ocurrido pues al verificar los resultados de las encuestas éstos presentan una misma ponderación para cada componente y eso hace que los resultados se vean afectados o sesgados. De modo que, es importante llevar a cabo el modelo con una muestra más grande.

Ahora bien, en lo que respectan los resultados del estudio de los componentes, capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje. El primero, que hace referencia a la capacidad de la empresa para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, y el segundo, a todas las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje dentro de la organización, se encontró que la mayoría de personas encuestadas está de acuerdo en que en la organización donde laboran mejoraron éstos componentes y todo ello se ve reflejado en un mejor desempeño organizacional en

comparación con la competencia. Lo anterior se evidencia en la figura 1, donde los resultados arrojan que las personas encuestadas determinan que el desempeño de la organización es notable, por encima de la competencia en los diferentes aspectos preguntados en la encuesta.

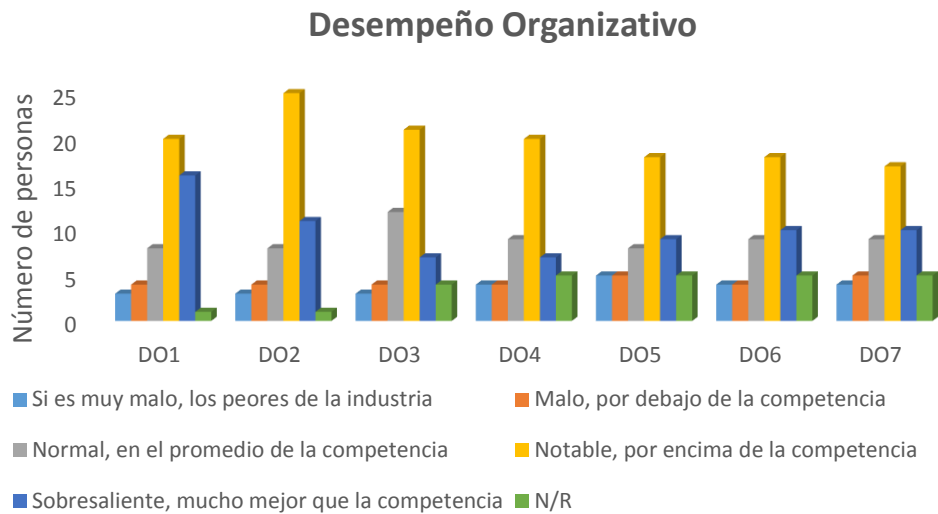


Figura 1

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los resultados coinciden con los del componente transferencia de conocimiento, pues en éste caso y como se evidencia en el figura 2 las personas coinciden en estar de acuerdo en que en su organización el proceso de transferencia llegó a buen término y el proceso de consultoría se ajustó a las necesidades de las empresas. Las personas encuestadas coincidían en aspectos tales como; primero, la relación entre las dos organizaciones se caracteriza por la confianza mutua; segundo, la organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para garantizar que el conocimiento fluya dentro de la organización y sea compartido con las diferentes unidades; y tercero, hay una clara división de funciones y responsabilidades relacionadas con la

utilización de la información y conocimiento obtenido desde afuera, lo anterior, fueron los aspectos con una mayor distribución.

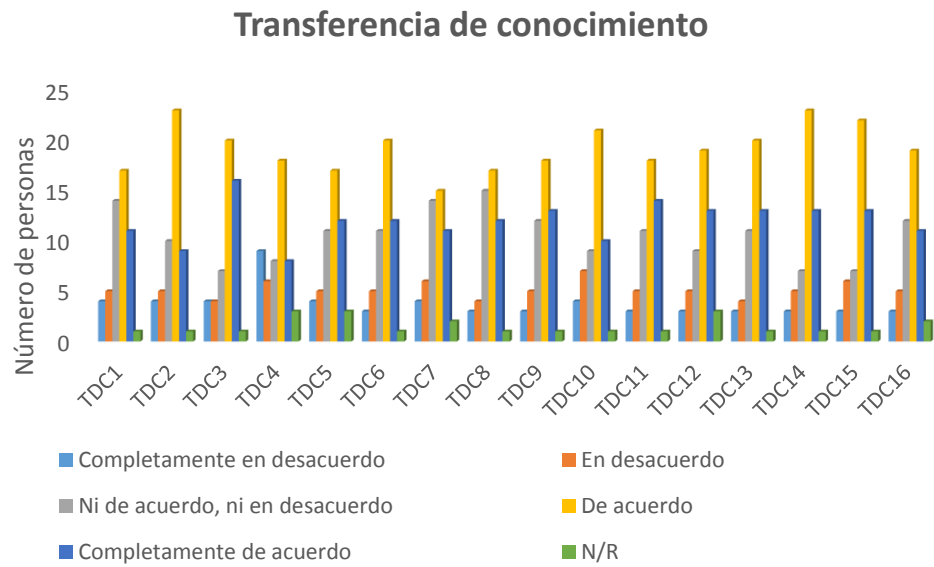


Figura 2

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones

Los procesos de transferencia de conocimiento en los servicios de consultoría impactan positivamente el desempeño organizativo de la empresa a través de una mayor capacidad de absorción y de aprendizaje, por tal motivo, es de vital importancia que las empresas lleven a cabo mecanismos que brinden capacitación técnica al recurso humano, además de crear una cultura organizativa receptiva del conocimiento para que éste pueda ser absorbido de manera adecuada por todo el personal de la empresa en todas sus dependencias y la empresa vaya creando dinámicas dentro de la organización de comunicación, innovación y aprendizaje organizacional.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados de la estadística descriptiva, los conocimientos adquiridos a través de las consultorías vuelven a las empresas más competitivas e impactan positivamente sus resultados financieros, lo anterior, siempre y cuando la organización cuente con la disposición para absorber nuevo conocimiento así como una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.

9. Bibliografía

- De Wit-de Vries, E., Dolfsma, W. A., van der Windt, H. J., & Gerkema, M. P. (2018). Knowledge transfer in university–industry research partnerships: a review. *Journal of Technology Transfer*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9660-x>
- Fernández de Lucio, I., Castro Martínez, E., Conesa Cegarra, F., & Gutierrez Gracia, A. (2000). Las Relaciones Universidad-Empresas: Entre la Transferencia de Resultados y el Aprendizaje Regional. *Espacios*, 21(2), 1–18. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/27294430_Las_Relaciones_Universidad-Empresas_Entre_la_Transferencia_de_Resultados_y_el_Aprendizaje_Regional
- Fajardo Ortiz, M., Cano Velásco, L. M., & Tobón Gordillo, M. C. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 317-338. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1491>
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión*, (24), 195–224. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Nuño-De La Parra, J. P. (2018). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*, 28, 191–211. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1485>
- Orejuela, A. R. (2005). Clasificación : A, 37–50.

Rincón, H. (2004). La evaluación de la transferencia de conocimiento en la relación de cooperación Universidad-Empresa: una visión desde el contexto de la sociedad del conocimiento. *Visión Gerencial*, 1(1995), 34–44. Retrieved from http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25038/2/articulo_4.pdf