

**LA CAPACIDAD DE ABSORCION DE LAS EMPRESAS Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO COMO ELEMENTOS CLAVES EN
EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO**

**DIANA MARCELA GAMEZ ARIAS
JOSE LUIS RENZA OREJUELA**

**UNIVERSIDAD ICESI CALI-COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO 27 DE 2013**

**LA CAPACIDAD DE ABSORCION DE LAS EMPRESAS Y LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO COMO ELEMENTOS CLAVES EN
EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO**

DIANA MARCELA GAMEZ ARIAS Y JOSE LUIS RENZA OREJUELA

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

Ph. D (c) en Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI CALI-COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO 27 DE 2013**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	7
2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. OBJETIVOS	9
4.1 OBJETIVO GENERAL	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
5. MARCO TEÓRICO	10
5.1 BASES CONCEPTUALES EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO	10
Transferencia del conocimiento	13
5.1.2 LA CAPACIDAD DE ABSORCION EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO	22
6. RELACIONES ENTRE APRENDIZAJE POR ABSORCION, EMPRESA Y UNIVERSIDAD.	26
7. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	32
7.1 LECTURA 1	32
7.2 LECTURA 2	33
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
CIBERGRAFÍA	41

RESUMEN

Título: LA CAPACIDAD DE ABSORCION DE LAS EMPRESAS Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO COMO ELEMENTOS CLAVES EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO

Autores: Diana Marcela Gámez Arias y Jose Luis Renza Orejuela

Palabras Clave: aprendizaje interorganizativo, transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, empresa y Universidad.

Descripción:

Este trabajo presenta una propuesta que integra el concepto de capacidad de absorción y transferencia de conocimiento en el campo del aprendizaje con la noción de conocimiento interorganizativo aplicado a aquellas organizaciones que aprenden en la medida en que generan conocimiento, y lo transfieren mediante acuerdos cooperativos con otras organizaciones.

El propósito de la investigación tiene varios elementos. Primero, la propuesta contribuye a la apropiación de las ideas del aprendizaje a nivel organizacional, principalmente el conocimiento interorganizativo esencial para la dinámica y desarrollo empresarial y organizacional. Segundo, la información recolectada respecto al tema de investigación afianza la idea sobre el potencial que posee la capacidad de absorción en el aprendizaje para generar nuevas formas de organización. Y, tercero, el trabajo como un todo puede tomarse como un marco de referencia respecto de la utilización del enfoque de investigación basado en aprendizaje interorganizativo para los diversos tipos de organizaciones existentes.

En el desarrollo de la propuesta se pueden identificar dos momentos cruciales para la comprensión del tema en mención. Un primer momento centrado en la construcción de un marco de ideas basado en los planteamientos existentes en el campo del aprendizaje interorganizativo, la transferencia de conocimiento y su relación con la idea de organización que aprende.

Un segundo momento centrado en el enriquecimiento del marco de ideas incorporando planteamientos respecto de las relaciones que se establecen entre universidad y empresa como organizaciones respecto a la capacidad de absorción en el aprendizaje y la generación de conocimiento.

ABSTRACT

Title: COMPANIES ABSORPTION CAPACITY AND KNOWLEDGE TRANSFER AS KEYS ELEMENTS IN INTERORGANIZATIONAL LEARNING.

Authors: Diana Marcela Gámez Arias and Jose Luis Renza Orejuela.

Keywords: inter-organizational learning, knowledge transfer, absorptive capacity, company and university.

Description:

This paper presents a proposal that integrates the concept of absorptive capacity and knowledge transfer in the field of learning with the notion of interorganizational knowledge applied to those organizations that learn to the extent that generate knowledge, and transfer it through cooperative agreements with other organizations.

The purpose of the research has several elements. First, the proposal provides for the appropriation of the ideas of learning at the organizational level, mainly interorganizational knowledge essential for dynamic business and organizational development. Second, the information collected on the subject of research reinforces the idea of the potential absorptive capacity has on learning to generate new forms of organization. And third, the work as a whole can be taken as a framework on the use of research-based approach to interorganizational learning the various types of existing organizations.

In the developing of the proposal two crucial moments can be identified to understand the topic in question. The first one initially focused on the

construction of a framework of ideas based on existing approaches in the field of inter-organizational learning, knowledge transfer and its relationship to the idea of learning organization. A second phase focused on enriching the framework of ideas incorporating approaches to relations established between universities and businesses as organizations regarding absorptive capacity in learning and knowledge generation.

1. INTRODUCCIÓN

Tanto el aprendizaje como el conocimiento han jugado un rol preponderante al interior de la cultura y el desarrollo de la especie humana, tanto a nivel colectivo como individual, el aprendizaje ha significado la consolidación de un elemento sustancial para el desarrollo de las organizaciones ya fuesen educativas o comerciales, puesto que en última instancia es el aprendizaje como proceso el que posibilita la evolución y adaptación en términos de eficiencia para cualquier organización.

En este orden de ideas nos encontramos hoy en día frente a organizaciones altamente competitivas, cuyo grado de realización y éxito depende directamente de la orientación hacia el aprendizaje continuo el cual le permite producir nuevo conocimiento para lograr así ventajas en términos competitivos.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto identificar la importancia que tiene el aprendizaje interorganizativo a nivel organizacional, haciendo énfasis en los conceptos de capacidad de absorción y transferencia de conocimiento, a la par que se establecen las relaciones entre la universidad y la empresa desde la óptica del aprendizaje interorganizativo como recurso estratégico básico para un direccionamiento eficiente en cualquier tipo de organización.

Como consecuencia de todo lo anterior, el presente trabajo se centra en una exposición del conocimiento interorganizativo como recurso estratégico básico, y la transferencia de conocimiento como la fuente fundamental de ventajas competitivas, esto es, como herramientas fundamentales para el desarrollo continuo y consistente de las organizaciones.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

En una sociedad marcada por las transformaciones continuas y el ritmo vertiginoso en la producción de información y el aumento del conocimiento tecnológico y científico, (esto es, por la incertidumbre) y así mismo de la complejidad, las organizaciones en el seno de la sociedad contemporánea necesitan ser dirigidas de acuerdo a los nuevos retos que esta situación les plantea. Dentro de este marco de ideas, se comprende que es imperativo dirigir las organizaciones de cara a dos ejes rectores, a saber: la capacidad de aprendizaje y la capacidad para establecer relaciones de colaboración o cooperación entre diferentes organización con el fin de gestionar recursos y capacidades realmente estratégicos, para dar respuesta a esos nuevos desafíos.

En este orden de ideas se trata de delimitar mediante una exploración conceptual, ¿Cuáles son los alcances y el significado del aprendizaje interorganizativo en relación con la universidad y la empresa?

3. 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, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de cooperación generados en la relación universidad – empresa.

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.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la importancia del aprendizaje interorganizativo y la capacidad de absorción en dicho aprendizaje como medio para que las organizaciones mejoren, optimice sus procesos y adquieran nuevos conocimientos con el fin de generar una ventaja competitiva.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar la importancia de la cooperación entre organizaciones como factor fundamental en los procesos de transferencia de conocimiento.

Definir el rol estratégico que posee el aprendizaje interorganizativo en la obtención de una ventaja competitiva.

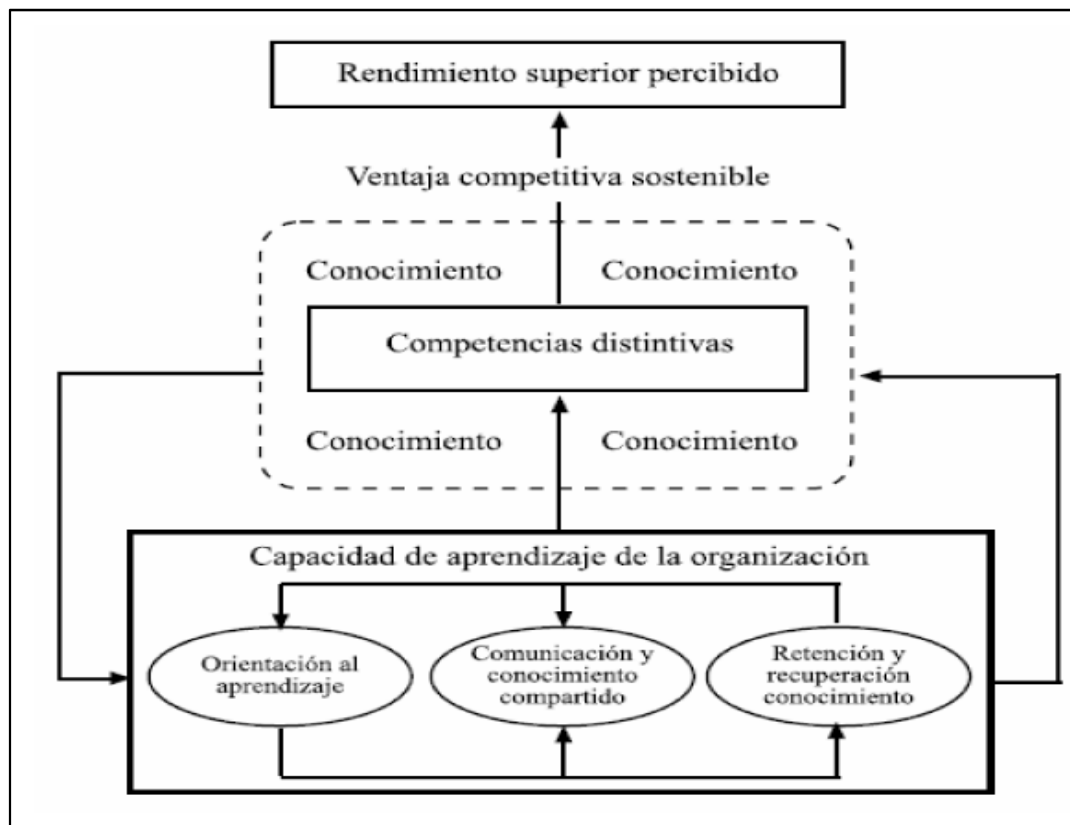
Delimitar y evidenciar la naturaleza de las relaciones entre universidad y empresa a la luz del aprendizaje interorganizativo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 BASES CONCEPTUALES EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO.

En un mundo globalizado, las organizaciones se encuentran establecidas en un ambiente cambiante que puede afectar completamente su competitividad con relación a las demás. Por este motivo han surgido nuevos conceptos y prácticas sobre cómo enfrentar las variaciones de factores externos, añadiendo al aprendizaje individual, grupal y organizacional un cuarto nivel identificado como aprendizaje interorganizativo. (Ver figura 1)

Figura 1. Esquema básico del aprendizaje interorganizativo.



Fuente: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000100003&script=sci_arttext

El aprendizaje interorganizacional presenta una gran oportunidad para los procesos de aprendizaje de una organización, teniendo en cuenta que estas

pueden aprender y beneficiarse de los conocimientos de otras organizaciones. Al ser portadoras de conocimiento, las organizaciones, además de compartirlo pueden crearlo conjuntamente generando beneficios entre ellas.

Según estudios, el aprendizaje a nivel interorganizacional es emergente y es basado en las interacciones sociales, en otras palabras, el aprendizaje es, por definición, un proceso dinámico de interacción que involucra socios con diferentes cualidades. Debido a estas conexiones con otros, este aprendizaje es concebido como un fenómeno complejo basado en tres procesos interrelacionados: primero, aprender a colaborar; segundo, aprender a compartir conocimiento y finalmente, aprender a retener el conocimiento adquirido. Estos tres aspectos del aprendizaje interorganizacional ocurren simultáneamente.¹

Acuerdos de colaboración.

Las organizaciones mediante la colaboración, crean relaciones entre ellas que pueden ayudarlas a participar en actividades que promuevan el crecimiento de sus conocimientos, interactuando con otros actores, y aprendiendo a formar parte de una red específica y así adquirir una posición más sobresaliente en el mercado. Entonces, el problema es cómo aprender conocimientos estratégicos cuando la empresa no los posee y no están disponibles en el mercado. Por lo que una solución, es la utilización de acuerdos de cooperación (Benavides Espinosa, 2011).

Los acuerdos de colaboración pueden ser vistos como alianzas, las cuales son un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran cierto grado de interrelación para aumentar sus ventajas competitivas. (Peña Legazkue, Aranguren Querejeta; 2002).

¹ Conceptualizing inter-organizational learning: An emergent and process-based view of learning in organizational networks; Francesca Mariotti; Pág. 9

La estrecha colaboración de una organización con otra, hace que una enseñe a la otra ese conocimiento complejo ayudándole a la asimilación para su posterior aplicación, por lo tanto una organización puede obtener más conocimiento estratégico y de forma más rápida aliándose con una que la complemente y permita su crecimiento. **(Ver figura 2).**

Figura 2. Esquema funcional de un acuerdo de cooperación entre empresas.



Fuente:<http://www.indor.net/como-seguir-la-estela-de-la-buena-suerte-empresarial-en-2013/>

Los acuerdos de cooperación pueden ser un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción. Pero, además, los acuerdos de colaboración generan también un aprendizaje organizacional o una transferencia de conocimiento tácito, de habilidades y de reputación. De hecho, a medida que ha ido aumentando la importancia de la circulación del conocimiento a nivel global han ido adquiriendo cada vez más relevancia las alianzas para el conocimiento,

mediante las cuales las empresas que colaboran buscan aprender o generar nuevas tecnologías o capacidades.

Estas alianzas son, a la vez, causa y efecto de la competencia por la posesión del conocimiento tecnológico, puesto que la cooperación ayuda a las empresas a aprender las unas de las otras y acelera la transmisión del conocimiento (Peña Legazkue, Aranguren Querejeta; 2002).

Transferencia del conocimiento

Un segundo aspecto de aprendizaje interorganizacional es acerca del proceso de compartir conocimiento.

El aprendizaje en las organizaciones no es algo que se logra simplemente con la transferencia de recursos, sino que es un trabajo social conjunto en que las empresas constituyen y reconstituyen el conocimiento mediante la participación en actividades de colaboración. Este proceso de intercambio de conocimiento hace que las organizaciones sean proactivas en el momento de aprender cómo aprovechar las relaciones externas.

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. En uno de los extremos de la sucesión se encuentra el conocimiento que puede expresarse en procedimientos, pasos y estándares (el conocimiento explícito), que puede traducirse en una lista de verificación o en listas de especificaciones.

En el otro extremo de la sucesión está el conocimiento que se encuentra primordialmente en la comprensión de las personas (el conocimiento tácito). (Vega Lebrún, 2005). Si el conocimiento es tácito, no es fácil su transferencia pero éste puede ser entendido mejor o copiado de forma más correcta, si la transferencia de conocimientos se realiza a través de una cooperación o una *joint venture* (Hennart,1988).

El conocimiento puede ser algo complejo y esta complejidad proviene de un gran número de tecnologías, rutinas, y de la experiencia de los individuos o equipos (Reed y DeFillippi, 1990). En general, existen dos conceptos de complejidad claramente diferenciados, la complejidad técnica y la complejidad social. La primera es definida por Simonin (1999) como el número de tecnologías interdependientes, rutinas, individuos y recursos relacionados con un conocimiento, (Benavides Espinosa, 2011). Y la segunda, es el grado en que un determinado conocimiento depende de otros conocimientos (Winter, 1987; Zander y Kogut, 1995; Wonglimpiyarat, 2005; Bianchi et al., 2011), se refiere a las relaciones especializadas entre individuos, (Benavides Espinosa, 2011).

De acuerdo a los criterios que determinan cómo funcionará un método de transferencia del conocimiento (quién es el receptor propuesto, la naturaleza de la tarea y el tipo de conocimiento que habrá de transferirse), se desarrollan cinco categorías de transferencia del conocimiento en donde cada una requiere de diferentes elementos de diseño para hacer que la transferencia resulte satisfactoria, (Vega Lebrún, 2005).

- **Transferencia en serie:** *comprende la transferencia del conocimiento que un equipo ha aprendido a partir de la realización de su tarea en un contexto, para la próxima vez que dicho equipo realice la misma tarea en un contexto diferente. Para que esto suceda, el conocimiento debe transferirse de los miembros individuales al equipo en su conjunto.*
- **Transferencia cercana:** *es utilizable cuando un equipo ha aprendido algo a partir de su experiencia y que la organización desearía repetir en otros equipos que ejecutan un trabajo muy parecido. Establece una semejanza entre el equipo fuente y el equipo receptor.*
- **Transferencia lejana:** *es utilizable cuando un equipo ha aprendido partiendo de su experiencia que la organización quisiera poner a*

disposición de otros equipos que desarrollan un trabajo similar. En la transferencia lejana la tarea es no rutinaria, mientras que en el caso de la transferencia cercana es rutinaria. Esta es utilizable sólo cuando el conocimiento que el equipo fuente ha obtenido es en su mayoría tácito más bien que explícito.

- **Transferencia estratégica:** *es pertinente cuando se requiere el conocimiento tanto tácito como explícito de la organización para llevar a cabo una tarea estratégica que se presenta de manera poco frecuente, pero que tiene una importancia decisiva para la organización en su conjunto.*

La transferencia estratégica está centrada en el usuario final, o receptor del conocimiento, en vez de enfocarse en la fuente del mismo. También está enfocada hacia el futuro, por lo que desarrolla el conocimiento necesario en vez de aprovechar el conocimiento existente, afecta múltiples unidades en una organización en vez de afectar a un solo grupo o equipo.

- **Transferencia experta:** *es pertinente cuando los equipos que se encuentran con un problema técnico inusual que va más allá del alcance de su propio conocimiento buscan la experiencia de otras personas dentro de la organización para que los ayuden a resolverlo. Generalmente, el conocimiento que se solicita no se encuentra en un manual o en la documentación estándar.*

Como se puede apreciar, la transferencia de conocimiento es un elemento clave en el aprendizaje interorganizativo y es más fácil cuando las organizaciones buscan aliarse. Combinando conocimientos, ya sean administrativos o técnicos, obtendrán una ventaja y facilitará el acceso a la transferencia de estos para poder maximizar sus beneficios conjuntos.

Sumado a lo anterior la visión de la organización o la empresa centrada en el conocimiento no está supeditada aun a una simple teoría de la estrategia² que vaya más allá de la visión basada en los recursos y la aproximación de las capacidades dinámicas. Esto se debe a la noción que del conocimiento se ha formado a nivel organizativo como un recurso (que puede ser obtenido, transferido e integrado). Así mismo, dentro de la teoría organizacional, nos encontramos frente a procesos de transferencia interna y externa del conocimiento que a simple vista son análogos.

Ahora bien, la visión de la empresa basada en el conocimiento ofrece contribuciones de orden teórico sumamente significativas, que se centran en los procesos a través de los cuales el conocimiento es captado, transferido y combinado dentro de la organización y entre estas, el cual como se mencionó inicialmente en esta investigación, se basan en fenómenos de naturaleza estratégica como las alianzas, la toma de decisiones estratégicas entre otros.

Pues bien, dentro de los estudios llevados a cabo respecto a las relaciones de la transferencia de conociendo y la organización se desarrolla una investigación centrada en tres factores vitales para su comprensión, a saber:

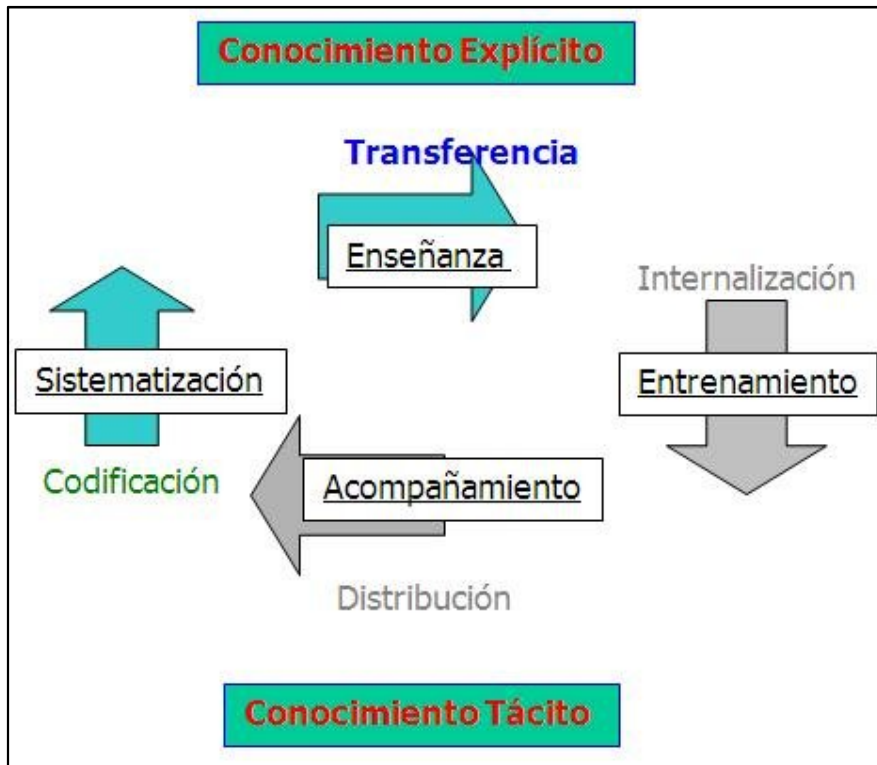
- Se desarrolla una clasificación de constructos y una definición más precisa respecto del conocimiento.
- Integrar el conocimiento como proceso (el proceso de conocer) y el conocimiento como recurso.
- Ampliar la base conceptual del conocimiento con ideas de otras disciplinas científicas.

En suma, lo que se buscaba era ante todo desarrollar una comprensión más profunda respecto a la naturaleza del conocimiento organizacional, y de los

² Que relacione variables independientes con el rendimiento de la empresa.

mecanismos sociales y cognitivos dentro de los cuales los individuos laboran.(Ver figura 3).

Figura3. Modelo de Transferencia del Conocimiento.



Fuente: <http://gestiondelconocimiento-marli.blogspot.com/>

En este orden de ideas se realiza una síntesis de los cuatro pilares sobre los que descansan la investigación en relación con el conocimiento a nivel organizacional³.

-Obtención de conocimiento

En entornos dinámicos, los cargos más altos precisan adaptar la base de conocimientos de la empresa. Dada la dispersión del conocimiento (tanto dentro como fuera de la organización) y la incertidumbre del entorno, la

³ Eisenhardt, K.M.; Santos, F.M. (2001). "Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?" En: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (Eds.). Handbook of Strategy

consecución de este recurso es fundamental para identificar el conocimiento relevante que está siendo creado.

En efecto, se trata de establecer una interacción entre la obtención interna y externa de conocimiento y aquellos resultados relacionados con la innovación⁴.

-Transferencia Interna de Conocimiento

La transferencia de conocimiento dentro de una organización depende de las características de éste, del emisor, receptor y de la relación entre todos sus elementos. Respecto a los rasgos distintivos del conocimiento y el grado de eficacia en la transferencia del mismo se ha observado que:

El carácter tácito y su complejidad reprimen (o cuando menos dificultan) su transferencia.

Su valor estratégico acrecienta la transferencia del mismo.

Se reconoce también que la relación entre emisor y receptor es fundamental para la transferencia de conocimiento, entre las principales interacciones emisor-receptor tenemos:

Los mecanismos de integración (equipos, redes sociales informales, reuniones formales) la transferencia de conocimiento se facilita.

La estructura organizacional apropiada puede facilitar la transferencia de conocimiento.

Con base en lo expuesto, se plantean como líneas de trabajo futuras los siguientes aspectos:

- La relación entre transferencia interna de conocimiento y rendimiento.

⁴ Se ha podido constatar que una serie conexiones externas conduce a más innovación, como vía de obtención y generación de conocimiento.

- Identificar si la transferencia interna de conocimiento acarrea una ventaja competitiva.
- Determinar cuál es el conocimiento valioso y cuándo transferirlo

-Transferencia Externa de Conocimiento

La transferencia de conocimiento entre empresas (a través de alianzas y adquisiciones), se ve perturbada, al igual que la transferencia interna, por las características del mismo y por las relaciones entre emisor y receptor:

La similitud en la base general de conocimientos y en las estructuras organizativas mejora la transferencia de este recurso.

Aquellas empresas que han convertido su práctica en un saber hacer que está incrustado en las estructuras organizacionales tienen transferencias de conocimiento más exitosas.

En síntesis, esta línea investigativa no ha dado una respuesta concluyente respecto a si la transferencia externa es más fácil o cualitativamente diferente de la transferencia interna. Es por ello que se desarrolla de forma más específica los estudios en relación a la transferencia de conocimiento interorganizacional. Esto es esencial desde el punto de vista de la visión del conocimiento como teoría de la organización.

-Integración del Conocimiento

Se orienta a explicar cómo se integra el conocimiento especializado procedente de fuentes diversas, para generar conocimiento nuevo. En particular, mucha de esta investigación se enfoca en cómo los individuos de diferentes comunidades integran sus conocimientos especializados, sobre todo dentro de las organizaciones, que permiten la integración de esos conocimientos.

En este punto en particular se abordan los problemas de integración del conocimiento dentro de la empresa y entre empresas. Particularmente interesante, resulta el papel de las pautas y parámetros al interior de las organizaciones respecto a la integración del conocimiento.

- Ciertos trabajos sugieren que los criterios para la investigación del mercado, pueden originar obstáculos a la integración del conocimiento entre comunidades.
- En consecuencia, los parámetros y pautas han demostrado tener un enorme impacto a la hora de mejorar o imposibilitar la integración del conocimiento.

Sin embargo la integración del conocimiento tiende a dejar de lado temas clave desde el punto de vista estratégico, entre los que cabe recordar la ventaja competitiva y el rendimiento de la empresa por adquisición de conocimiento como recurso.

El siguiente cuadro sintetiza las principales referencias de los estudios empíricos llevados a cabo en cada uno de estos cuatro ejes temáticos. **(Ver cuadro 1)**

Cuadro 1. Referentes bibliográficos en estudios Empíricos sobre Transferencia de conocimiento.

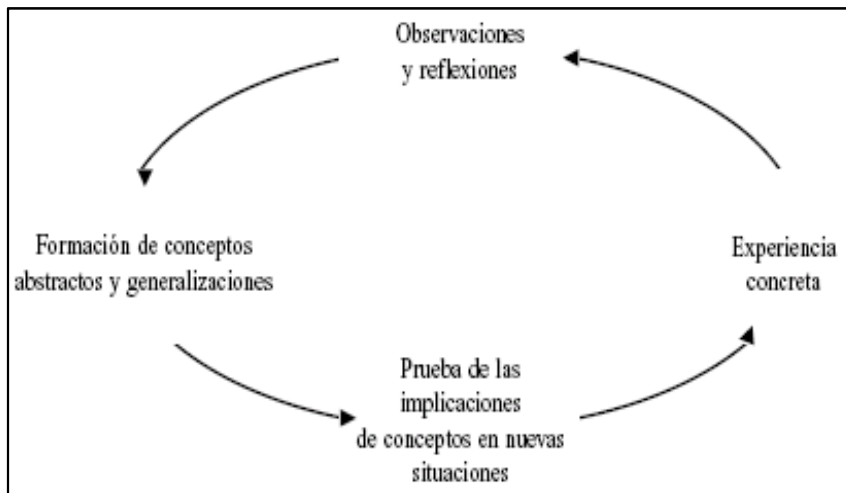
OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO
Bierly & Chakrabarti, 1996. Brown & Eisenhardt, 1997. Hansen, 1998. Henderson & Cockburn, 1994. Henderson & Cockburn, 1996. Jett, 1999. Liebeskind, Oliver, Zucker & Brewer, 1996. Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996. Rosenkopf & Nerkar, 1999. Tripsas, 1997.
TRANSFERENCIA INTERNA DE CONOCIMIENTO
Athanassiou & Nigh, 1999. Brown & Eisenhardt, 1998. Gupta & Govindarajan, 2000. Hansen, 1999. Hargadon, 1998. Lord & Ranft, 1998. Szulanski, 1996. Zander & Kogut, 1995.
TRANSFERENCIA EXTERNA DE CONOCIMIENTO
Almeida, 1996. Inkpen & Dinur, 1998. Lane & Lubatkin, 1998. Lorenzoni & Lipparini, 1999. Mowery, Oxley & Silverman, 1996. Ranft & Lord, 1998. Ranft & Zeithmal, 1997. Simonin, 1997 y 1999.
INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
Bechky, 1999. Dougherty, 1992. Eisenhardt, 1989. Hargadon & Sutton, 1997. Helper, MacDuffie & Sabel, 1999. Okhuysen & Eisenhardt, 2000.

Fuente: Eisenhardt y Santos, 2001.

5.1.2 LA CAPACIDAD DE ABSORCION EN EL APRENDIZAJE INTERORGANIZATIVO.

El aprendizaje a nivel interorganizativo exhibe unos rasgos bastante específicos respecto a su ciclo o etapas presentes en dicho proceso, y su relación con los procesos de innovación al interior de una organización así como entre organizaciones. **(Ver figuras 4 y 5).**

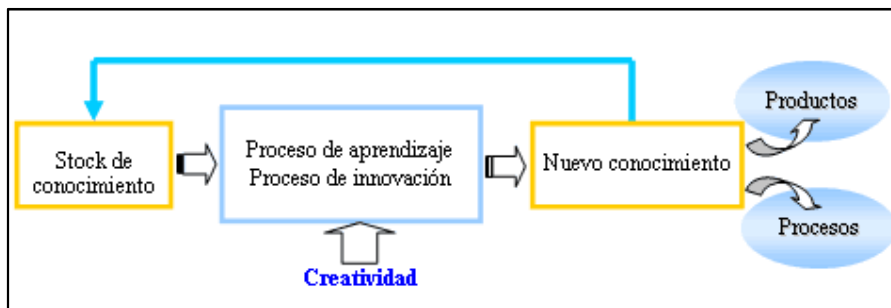
Figura 4. Ciclo de aprendizaje



Fuente: KOLB (1984). Disponible en internet:

<http://www.monografias.com/trabajos26/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>

Figura 5. Relación entre proceso de innovación y aprendizaje.



Fuente: López, Vásquez y Prieto (2004).

El aprendizaje interorganizativo se refleja justamente en la capacidad de absorción en relación con el conocimiento que es adquirido o generado como recurso y que posteriormente habrá de convertirse en una herramienta de valor estratégico que proporcione ventajas competitivas a una organización en particular. La capacidad de absorción alude al modo como las organizaciones se instituyen para captar los conocimientos endógenos y exógenos necesarios para su funcionamiento, así como las formas para aprender, en el ámbito local regional y nacional.

Esto conlleva a pensar en una " organización inteligente o una organización que aprende⁵" referida a la capacidad de absorber nuevos conocimientos o conocimientos en general y aprendizaje con una ventaja económica sostenida, basada en la creación de conocimiento, es decir, hablamos de capacidad de absorción como pieza fundamental del aprendizaje organizativo en la medida en que la empresa se convierte en un tipo de organización innovadora, creativa o que aprende y se interesa por los factores que determinan la dinámica económica de una región y en particular, en la naturaleza de los procesos innovadores tanto como en los factores y condiciones que los estimulan.

Esto nos da la idea de organizaciones creativas e inteligentes, caracterizadas por una mano de obra altamente calificada, por establecimientos de investigación y enseñanza que se encuentran en la frontera del conocimiento, lo cual facilita la difusión del conocimiento e innovación.

Observamos entonces que la capacidad de absorción guarda estrecha relación con el proceso de innovación y creatividad, los cuales como procesos están supeditados justamente por el grado de absorción por parte de una organización en la que intervienen factores como: los actores, recursos materiales, formas de interacción y una lógica de aprendizaje.

⁵ Ver: Jiménez Barrionuevo, María Magdalena; María M.; Molina Fernández, Luis M.; Morales García Víctor J. (2009), Capacidad de Absorción del Conocimiento: Medición. FEG WORKING PAPERS SERIES. Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada.

La capacidad de absorción es un factor muy importante que facilita el aprendizaje interorganizacional. Como pioneros en el estudio de este concepto, Cohen y Levinthal (1990: 128) lo definen como *“la habilidad de una firma de reconocer el valor del conocimiento externo, de asimilarlo y aplicarlo a fines comerciales”*.

Van den Bosch et al. (1999) sugieren además que conlleva la evaluación, la adquisición y la utilización comercial del conocimiento obtenido a partir de fuentes exógenas a la empresa. La capacidad de absorción es también mencionada por Lane y Lubtakin (1998), Levinson y Asahi (1995) y Nootboom (2000) como una base importante para promover el aprendizaje interorganizacional.

En este sentido, Nootboom (2000) afirma que la capacidad de absorción permite a las empresas a cruzar la distancia cognitiva y participar en los procesos de aprendizaje conjuntos.

Posterior a esto, han sido varios los estudios y los aportes que se han hecho a la definición del concepto pero la re conceptualización más profunda en la que se ha visto envuelto el constructo capacidad de absorción desde que Cohen y Levinthal lo crearan en 1990 ha sido la realizada por Zahra y George (2002).

La visión propuesta por Cohen y Levinthal (1990) hace especial énfasis en la asimilación y explotación del conocimiento generado externamente. Sin embargo, Zahra y George (2002) asocian el constructo a un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica (Forés y Camisón, 2008).

- **La adquisición.** *Esta dimensión fue nombrada originalmente por Cohen y Levinthal como “el reconocimiento del valor” si bien el resto de investigadores han utilizado con más frecuencia el término “adquisición”.*

Zahra y George (2002) lo redefinen poniendo el énfasis no sólo en la evaluación de la utilidad del conocimiento sino también en la transferencia de éste de una empresa a otra. Los atributos que influyen en la capacidad de la empresa para identificar y adquirir el conocimiento generado en el exterior son: la intensidad, la velocidad y la dirección de los esfuerzos de la empresa en la adquisición del conocimiento.

- **La asimilación.** *El objetivo de la fase de asimilación es entender el conocimiento que proviene de fuentes externas a través de rutinas específicas de la empresa. Los miembros de la organización, para asimilar el conocimiento y obtener las ventajas que de él se derivan, tendrán que interpretarlo y comprenderlo para poder finalmente aprenderlo.*
- **La transformación.** *Esta fase no había sido tomada en cuenta hasta su introducción por Zahra y George (2002). Pensamos que esta dimensión es realmente importante pues enlaza fuertemente las dimensiones de asimilación y de explotación. La capacidad de transformación es la interiorización y conversión del nuevo conocimiento adquirido y asimilado. Trata de combinar el conocimiento ya existente con el nuevamente adquirido y consiste en ser capaz de reconocer dos conjuntos aparentemente incongruentes de información y combinarlos logrando nuevas estructuras cognitivas. Esta capacidad se relaciona con el reconocimiento de oportunidades emprendedoras.*
- **La explotación.** *Esta dimensión es probablemente la más importante para una empresa pues es la que provoca todos los resultados tras los esfuerzos de adquirir, asimilar y transformar el conocimiento. Es la creación de rutinas para la aplicación del conocimiento, para su uso e implementación lo que dará lugar a nuevos bienes, sistemas, procesos, a nuevas formas organizacionales, o a la mejora de las competencias existentes o incluso a la creación de otras nuevas.*

De esta manera, el modelo propuesto por Cohen y Levinthal queda reformulado en cuatro dimensiones que a su vez pueden ser agrupadas en dos componentes con funciones complementarias: la capacidad de absorción potencial, la cual permite a la firma identificar y ser receptiva a la adquisición de conocimiento externo y está formada por las dimensiones adquisición y asimilación; y la capacidad de absorción realizada, la cual refleja la capacidad de la empresa para desarrollar el conocimiento que ha sido absorbido y está formada por la transformación y la explotación.

6. RELACIONES ENTRE APRENDIZAJE POR ABSORCIÓN, EMPRESA Y UNIVERSIDAD.

Actualmente se vive en una sociedad muy compleja y global en la que los cambios ocurren a una velocidad muy acelerada, lo cual ha hecho que la forma de interacción, no solo de los individuos, sino también de las organizaciones cambie. Debido a esto, la educación, como generadora de conocimiento, se ha vuelto una herramienta esencial para poder enfrentar estos cambios.

En este contexto, las universidades y el sector empresarial deben alinearse en una permanente inter-relación, para el desarrollo de tecnologías, y a una aplicación más racional y sistemática de los conocimientos científicos y técnicos que actualmente se usan en el mundo y que son esenciales para competir exitosamente.

Según Samaniego, citado por Cejas (2004): *“El proceso de transformación que ha tenido la economía y el alcance económico mundial que la globalización ha traído, repercute considerablemente en el desarrollo de los países, exigiéndoles mayor atención al ámbito laboral, donde el capital humano se caracteriza.... protagonista del sistema”* (pág.2). Sin embargo, existe un gran desafío para que esta inter-relación sea trascendente en la sociedad, empezando que se debe de analizar qué tipo de universidad y de empresa se relacionan o pretenden relacionarse. De esta manera, entre los tipos de

universidades se pueden distinguir los siguientes (Fernández, Castro, Conesa, Gutiérrez; 2000):

- **Académica**, que es aquella en la que fundamentalmente se imparte docencia y, lo que es más importante, ese es casi el único objetivo de la institución y de sus miembros, razón por la cual las decisiones y los recursos se orientan exclusivamente hacia la mejora de la actividad docente.
- **Clásica**, en la que se compaginan las actividades docentes con las de investigación, con un reconocimiento institucional y de la comunidad académica sobre la importancia de estas últimas y la consiguiente asignación de recursos a estas actividades.
- **Social**, que se arroga un papel activo para la discusión y resolución de problemas de la Sociedad en la cual se inserta.
- **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.
- **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 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).

Evidentemente, las posibilidades que estos tipos tan diversos de universidades tienen de cooperar con las empresas en actividades de I+D e innovación y sus respectivos enfoques son muy diferentes y, por ello, también lo será la eficacia de las relaciones que se establezcan y la trascendencia social de las mismas.

Por su parte, también en el ámbito de las empresas hay factores que facilitan o dificultan su capacidad para innovar y, especialmente desde el punto de vista de este texto, para cooperar con otros actores –entre ellos, las universidades– en este proceso; al igual que en el caso de las universidades, no todas las empresas están igualmente preparadas para colaborar con las universidades ni dispuestas a hacerlo.

En síntesis, y como consecuencia de la experiencia adquirida por el equipo en el desarrollo de actividades de interrelación, se ha llegado a la conclusión de que la mayor o menor facilidad que tienen las empresas para cooperar con universidades depende de las siguientes características: tamaño, sector de actividad, capacitación técnica de sus recursos humanos y formación de sus directivos, actitud ante la innovación (tipo de organización, política de formación, 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 y PYME de sectores maduros o tradicionales.

Esa relación entre cada tipo de universidad y los diversos tipos de empresa es diferente. Así de acuerdo a Díaz de Iparraguirre (2009), al buscar una relación de Universidad-Empresa, es necesario considerar dos aspectos: a) la búsqueda racional de una relación creadora entre la Universidad y la Empresa, la cual debe estar caracterizada por el reconocimiento de la naturaleza disímil del trabajo y los objetivos de éstas por el respeto de esas singularidades y por la búsqueda de beneficios mutuos; b) el otro aspecto, tendrá que ver con la

respuesta de las Instituciones de Educación Superior a las solicitudes del nuevo patrón tecnológico, “ de un modelo de producción que tenía las rutinas como meta, a un modelo que ve en el constante cambio tecnológico su rutina principal” Pérez. (1991).

Son muy diversas las formas como la relación Universidad - Empresa puede darse; algunas de ellas constituyen parte de la actividad regular de la investigación universitaria, otras obedecen más a las nuevas exigencias del aparato productivo y los desarrollos actuales y potenciales del conocimiento, con asiento privilegiado pero no único en las universidades y los centros de investigación, cuyo personal procede también de estos institutos de educación superior. Solleiro (1990), propone posibles interacciones entre Universidad e Industria:

- *Apoyo técnico y prestación de servicios por parte de la institución de educación superior.*
- *Programa de capacitación.*
- *Provisión de información técnica especializada y servicio “alerta”*
- *Cooperación en la formación de Recursos humanos.*
- *Apoyo financiero a estudiantes que realizan investigación relacionada con la industria.*
- *Educación continua.*
- *Intercambios del personal.*
- *Consultoría especializada.*
- *Desarrollo tecnológico conjunto.*
- *Organización conjunta de seminarios, conferencias, coloquios, entre otros.*
- *Transferencia tecnológica.*

Al mismo tiempo, Araujo (2002) propone que la nueva concepción acerca de la universidad que se necesita, se muestra con características tales como: una universidad emprendedora y competitiva, integrada a la productividad y conectada con el sector productivo; con una política clara de investigación y

desarrollo e integración con el sector productivo que responda a su vez, a la política que sobre desarrollo económico diseñe el gobierno.

Una universidad comprometida con el desarrollo económico del país, que combine ciencia y tecnología, que fortalezca la labor investigativa y la investigación en grupo y enseñe a investigar. Es decir, que armonice la teoría con la praxis. Una universidad que participe en acuerdos nacionales e internacionales con otras organizaciones y cuyos directivos sean electos a través de un régimen electoral basado en la meritocracia y el concurso.

Al mismo tiempo, se impone una empresa con características también distintas a las tradicionales, producto de un nuevo paradigma tecno-económico, caracterizado por: Información-intensiva; cambios rápidos en la mezcla de productos; inteligencia distribuida por toda la estructura; organización adaptable, con sistemas de producción y estructuras horizontales flexibles.

La empresa que emerge se presenta como una organización que aprende porque se preocupa por la capacitación continua del recurso humano; que produce bienestar social en lugar de productos o servicios; conectada a redes de información y telemática; preocupada por el desarrollo sostenible. Una empresa aliada de la universidad como proveedora de conocimiento, innovadora y creativa, que cada vez más desdibuja la frontera entre lo nacional e internacional; que considera al capital humano como su activo más importante. Una empresa convencida de que el conocimiento conduce a la innovación y que ésta representa un excelente arma competitiva.

La universidad desde la nueva perspectiva, debe ser concebida como una **organización** porque representa una entidad social o comunidad de individuos, que surge gracias a una iniciativa humana intencional. Es decir, la universidad es creada por el hombre para un propósito específico y se dispone alcanzar determinados objetivos, para lo cual requiere de una estructura y de una cadena jerárquica basada en la división del trabajo, en un todo de acuerdo al criterio establecido por sus directivos. Esto se corresponde con el concepto sobre organización de Idalberto Chiavenato (1998).

Así, la universidad es creada por el hombre con el propósito de formar a los profesionales y técnicos que requiere el país para su desarrollo y progreso. Esta tarea se materializa con la participación cooperativa de todos sus trabajadores, a quienes se les ha asignado el desempeño de ciertas actividades orientadas a proporcionar tal formación, o a servir de apoyo a la misma.

Por otra parte, estos trabajadores llevan a cabo sus tareas de acuerdo a procedimientos y cronogramas diseñados por quienes dirigen la institución, con la finalidad de asegurarse la obtención del propósito deseado. Teniendo presente lo anterior, además de lo afirmado por el enfoque del sistema Interorganizacional que trata de explicar la relación universidad-empresa; se concluye que la universidad es un:

- **Sistema**, porque está conformada de varias unidades relacionadas entre sí o interrelacionado.
- **Sistema abierto**, porque está en constante intercambio con el medio que la rodea: toma de él recursos (humanos, financieros, materiales) que necesita para llevar a cabo sus funciones de docencia e investigación principalmente, y le devuelve, también recursos humanos formados, servicios y hasta productos.
- **Un agente de cambio**, porque como cualquiera otra organización, ella es capaz de propiciar, desde su interior y por iniciativa propia, gracias al vasto conocimiento que alberga, los cambios considerados necesarios para el bienestar de la sociedad. Esto quiere decir que, como agente de cambio, ella está obligada a liderar la actividad científica y tecnológica conducente al desarrollo social y económico, así como a la independencia del país. Con esto se quiere significar que la universidad, además de ser ella un sistema, forma parte de otro sistema mayor –la sociedad-, o suprasistema que a su vez está conformado por otros subsistemas íntimamente relacionados. Estos subsistemas están representados por las distintas organizaciones, de las cuales unas demandan bienes o servicios producidos por otros subsistemas, y otras

ofrecen los insumos requeridos por aquéllas. Se trata entonces, de visualizar a la universidad como una organización que forma parte de un suprasistema llamado sistema interorganizacional, al cual debe estar permanentemente conectada y servir.

7. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

7.1 LECTURA 1

Lectura: “Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma.”

Autores: Augusto R. Orejuela – Universidad de Murcia, ESPAÑA

Línea temática: Transferencia de conocimiento en el aprendizaje interorganizacional.

Palabras claves: Transferencia de conocimiento interorganizacional, desempeño, competitividad.

Objetivo General:

Explicar los mecanismos utilizados por las firmas para la transferencia de conocimiento, tal que este sea utilizado en el ámbito interorganizacional para obtener una mayor ventaja competitiva.

Objetivos específicos:

- Identificar las ventajas de la transferencia de conocimiento.
- Evaluar las consecuencias de la transferencia de conocimiento.

Ideas principales

- I. El conocimiento que las firmas comparten o transfieren entre si es vital para sus niveles de competitividad, ya que al conocer más de sus

clientes, proveedores y competidores, logran obtener un mejor desempeño.

- II. En una relación entre dos firmas se puede producir transferencia de conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, fácil de comunicar y compartir usando un lenguaje científico-tecnológico, un plano, o unas especificaciones de producto. Por su parte, el conocimiento tácito es altamente personal, muy difícil de articular y expresar, y consistente en modelos mentales, creencias y perspectivas que dirigen la acción del experto (Dyer y Nobeoka, 2000; Dyer y Singh, 1998).
- III. El aprendizaje y el éxito de la relación de cooperación son ampliamente una función de cómo de efectiva y eficientemente los socios desarrollan, transfieren, integran y aplican el conocimiento. En consecuencia, la transferencia de conocimiento por parte de la firma fuente del conocimiento influye sobre el aprendizaje de la firma receptora del conocimiento (Rodríguez, 2005).
- IV. El potencial para generar ventaja competitiva en una relación interorganizacional es posible en la medida en que la relación pueda crear para las partes una dotación de recursos y capacidades o activos estratégicos, coespecializados, valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney, 1991).

7.2 LECTURA 2

Lectura: "Knowledge absorptive capacity: internal and external deciding factors"

Autores: Beatriz Forés Julián y Cesar Camisón Zornaza

Línea temática: Capacidadde Absorción /factores internos y externos a la empresa que determinan la capacidad de absorción

Palabras claves: gestión de conocimiento, capacidad de absorción.

Objetivo General

Analizar las principales contribuciones en la re-conceptualización a la definición del concepto capacidad de absorción de conocimiento.

Objetivos Específicos

- Conocer la evolución del concepto capacidad de absorción de conocimiento a través del tiempo.
- Identificar los diferentes factores internos y externos a la empresa que determinan la capacidad de absorción de conocimiento.

Ideas principales

- I. Definiciones del constructo capacidad de absorción:

Cohen y Levinthal (1989) definen por primera vez la capacidad de absorción como la capacidad de aprender conocimiento externo a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación del mismo. La capacidad de absorción representa una parte importante de la habilidad de una empresa para crear conocimiento nuevo o diferente a la base de conocimiento ya existente.

Cohen y Levinthal (1990) redefinen el concepto como la capacidad de la empresa para valorar, asimilar, y aplicar con fines comerciales conocimientos procedentes de fuentes externas.

(1994) añaden que la capacidad de absorción no solo permite adquirir y explorar nuevo conocimiento externo, sino predecir de forma más precisa la naturaleza e importancia de los futuros cambios tecnológicos y por ende tomar ventaja competitiva de las oportunidades emergentes frente a los competidores de la industria. Cohen y Levinthal utilizan como unidad de análisis la empresa.

Lane y Lubatkin (1998) analizan la capacidad de absorción de una organización a otra, y la definen como la capacidad de una empresa

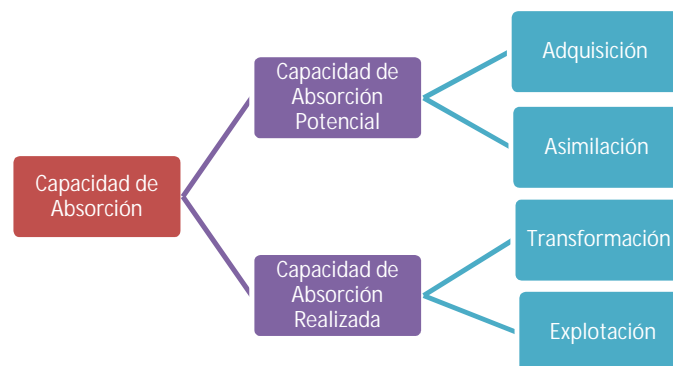
(alumna o receptora) para valorar, asimilar y aplicar conocimiento derivado de otra empresa (profesora o emisora).

Dyer y Sing (1998) definen la capacidad de absorción como un proceso <interactivo de intercambio> que da lugar a rentas <rentas relacionales>

Ban den Bosch, Volberda y Boer (1999) en el constructo relacionado con el entorno de la empresa, de esta forma argumentan que el feedback (Capacidad de absorción, aprendizaje, nueva capacidad de absorción) implícito que introdujeron Cohen y Levinthal es condicionado por el tipo de entorno en que la empresa actúa y responde a los cambios del mismo.

Sin embargo Zahra y George (2002) asocian el constructo a un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica orientada a la consecución de la ventaja competitiva a través del desarrollo de otras capacidades organizativas, del cambio estratégico y la flexibilidad.

Según estos autores estas cuatro capacidades presentadas en su definición constituyen 4 dimensiones de capacidad de absorción que a su vez pueden ser agrupadas en dos componentes con funciones complementarias.



La capacidad de absorción potencial permite a la firma identificar y ser receptiva a la adquisición de conocimiento externo y la capacidad de absorción realizada refleja la capacidad de la empresa de desarrollar el conocimiento que ha sido absorbido.

- II. Factores Internos y externos que afectan la capacidad de absorción de conocimiento.

Factores Internos

- Nivel de conocimiento de la empresa
- Diversidad de conocimiento o backgrounds de la empresa
- Cultura de Innovación y aprendizaje
- Diseño organizativo abierto al aprendizaje
- La orientación estratégica
- Los sistemas de gestión del conocimiento y la información
- El tamaño organizativo
- La edad de la empresa
- Los recursos financieros

Factores Externos

- -Grado de turbulencia del entorno
- -Existencia de oportunidades tecnológicas
- -Nivel de externalidades
- -Características del conocimiento de otras empresas
- -Diversidad cultural
- -Distancia geográfica
- -Existencia de mecanismos externos de conocimiento
- Posición en la red de conocimiento (cross-leveling)

CONCLUSIONES

En el presente proyecto se ha explorado diversos enfoques y aproximaciones en relación a la temática del aprendizaje interorganizativo, la transferencia del conocimiento y la capacidad de absorción en un contexto organizativo. Así mismo se identificó que la transferencia del conocimiento es un proceso ligado estrechamente a las dinámicas de aprendizaje individual y organizacional. En este sentido, el aprendizaje interorganizativo en relación con la información y los conocimientos en una empresa requieren de procesos de absorción y asimilación.

El aprendizaje organizacional se da a través de la transferencia de conocimiento, la cual tiene como uno de sus mecanismos principales la cooperación entre organizaciones que le permitirá a la misma lograr una diferenciación tecnológica de productos, así como una eficiente integración del aprendizaje organizacional que llevara a esta a mejorar el desempeño y su posición competitiva.

Este trabajo ha profundizado en la relación empresa – universidad - innovación bajo el enfoque de la organización basada en el conocimiento y el aprendizaje como recursos estratégicos. De ello se desprende que la innovación sea un proceso fundamental y por lo demás necesario en cuanto al aprendizaje, pudiendo adoptar distintas formas o mecanismos de aprendizaje y ser alimento de fuentes diversas, tanto internas como externas a la organización.

En este orden de ideas esta investigación se erige como un marco de referencia para todas aquellas organizaciones que deseen orientar su desarrollo hacia el aprendizaje y la innovación continua, identificando y estimulando todas las fuentes o focos de innovación, procurando favorecer la creatividad y la comunicación.

El aprendizaje constituye una herramienta estratégica, pero hay que tener la voluntad política de establecer una base conceptual por parte de la organización, con el fin de definir los objetivos de la misma.

Ante la rápida evolución tecnológica de los países líderes y para evitar cualquier tipo de desfases, es fundamental conceptualizar el manejo del aprendizaje interorganizativo y la transferencia de conocimiento, para entender el alcance, significado e impacto que estos estudios poseen sobre el sustentable de nuestra región y por ende de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Araujo Lobo, Alice J. (2002), *Interacción Universidad-Empresa: La nueva función de la institución universitaria. Venezuela: Universidad de los Andes.*

Benavidez Espinosa, María del Mar. (2011), *El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje interorganizativo.* Revista Venezolana de Gerencia, vol. 16, núm. 56, octubre-diciembre, 2011, pp. 564-577. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Díaz de Iparraguirre, Ana M. (2009), *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. Su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible.* República Bolivariana de Venezuela: Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", núcleo regional postgrado caracas.

Fernández de Lucio, Ignacio; Martínez Castro, Elena; Cegarra Conesa, Fernando y Gracia Gutiérrez, Antonio. (2000), *Una visión crítica de las relaciones universidad-empresa: el papel de las estructuras de interrelación.* España: Universidad Politécnica de Valencia.

Beatriz Forés Julián, Cesar Camisón Zornaza (2008), *Knowledge absorptive capacity: internal and external deciding factors.* Dirección y Organización, Núm. 36, ISSN: 1132-175X, Departamento de Administración de empresas y Marketing, Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Universitat Jaume I. Castellón.

Augusto Rodríguez Orejuela (2005), *Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma.* Estudios Gerenciales, No.95, Universidad ICESI.

Fores Julián, Beatriz; Camisón Zornoza, Cesar. (2008), *La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas. Universitat Jaume I. Castellón.

García Canal E. El estudio de las alianzas y las relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias Recientes. Facultad de CC. Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo. Disponible en:

<http://www.unioviado.es/egarcia/artalianzas96.pdf>

Gil Gómez H., Torralba Martínez J.M., Rodenes Adam M. El aprendizaje interorganizativo en la Economía de la Información y el Conocimiento. Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, Grupo de Investigación de Integración de las TI en las Organizaciones (ITIO). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Disponible en:

[http://usuarios.trcnet.com.ar/denise/repositorio/Aprendizaje Interorganizativo y _SC.doc.pdf](http://usuarios.trcnet.com.ar/denise/repositorio/Aprendizaje_Interorganizativo_y_SC.doc.pdf)

Jiménez Barrionuevo, María Magdalena; María M.; Molina Fernández, Luis M.; Morales García Víctor J. (2009), *Capacidad de Absorción del Conocimiento: Medición*. FEG WORKING PAPERS SERIES. Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada.

Mariotti, Francesca. *Conceptualizing inter-organizational learning: An emergent and process-based view of learning in organizational networks*. Department of Management and Organization. University of Stirling, United Kingdom.

Mowery, David C.; Oxley, Joanne E.; Silverman, Brian S. (1996), *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*. Strategic Management Journal, Volume 17, Issue Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), 77-91.

Peña Legazkue, Iñaki; Aranguren Querejeta, María J. (2002), *Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración*. Universidad de Deusto-ESTE

CIBERGRAFÍA

www.indor.net/como-seguir-la-estela-de-la-buena-suerte-empresarial-en-2013/

www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000100003&script=sci_arttext

www.tendencias21.net/conocimiento/Transferencia-del-Conocimiento-I_a5.html

www.unioviedo.es/egarcia/artalianzas96.pdf

www.usuarios.trcnet.com.ar/denise/repositorio/Aprendizaje_Interorganizativo_y_SC.doc.pdf