



LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: GENERANDO MEJOR  
DESEMPEÑO EN LA FIRMA RECEPTORA

DAVID ALEJANDRO DIAZ ROSERO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS AMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2015



LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: GENERANDO MEJOR  
DESEMPEÑO EN LA FIRMA RECEPTORA

PROYECTO DE GRADO

DAVID ALEJANDRO DIAZ ROSERO

DIRECTORA

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

PhD (c) en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2015

## CONTENIDO

1. RESUMEN.....	4
2. ABSTRACT .....	5
3. INTRODUCCION .....	6
4. JUSTIFICACION.....	7
5. OBJETIVOS.....	8
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	8
6. MARCO TEÓRICO.....	9
6.1 Transferencia de conocimiento .....	9
6.2 Transferencia de conocimiento Inter-organizacional.....	13
6.3 Transferencia de conocimiento inter-institucional .....	14
6.4 Mecanismos de transferencia de conocimiento .....	16
6.5 Capacidad de Absorción de conocimiento.....	17
6.6 La capacidad de Aprendizaje de las empresas .....	19
7. LECTURAS RELACIONADAS CON EL TEMA .....	21
7.1 Lectura 1 .....	21
7.2 Lectura 2 .....	22
8. CONCLUSIONES .....	25
9. BIBLIOGRAFÍA.....	26

## 1. RESUMEN

Hoy en día, el mundo empresarial exige tener sus conocimientos actualizados para estar al nivel de sus competidores, buscando obtener cierta ventaja que le otorgaría más porción de mercado, mejorando sus ingresos y utilidades. Por lo cual, el saber cómo estas compañías generan o adquieren estos conocimientos se vuelve parte fundamental de investigación para relacionar los tipos de transferencias con el desempeño que generan estas empresas, las uniones estratégicas que intercambian estos saberes y la capacidad de absorción de estas. Esta transferencia se puede medir con los resultados empresariales o mejoramientos; como el reducir cuellos de botellas en la cadena de valor, el tener una mejor estrategia de financiamiento o que administradores logren aumentar la diferencia entre los ingresos, costos y gastos.

El tema es tan relevante que se han diversificado la forma de entregar estas nociones, por lo cual se vuelve importante el conocerlas y analizarlas para poder aplicarlas en un futuro. El crecimiento económico y la globalización del mercado hacen que el entorno se vuelva competitivo, obligado a las empresas a esforzarse continuamente para posicionarse en el mercado. Por esto, el estudio de las herramientas que generan ventaja competitiva se hace cada vez mayor y la transferencia de conocimiento es una de las más relevantes, gracias a los buenos resultados generados. Por estas razones, este trabajo pretende brindar una idea sobre lo que trata este instrumento basado en estudios anteriores, hechos por investigadores que analizan el crea ventaja competitiva, para concluir con las mejoras que se han obtenido con la aplicación de esta herramienta que consiste básicamente en obtener y poner en practicar los conocimientos.

**Palabras claves:** Transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, mecanismos de transferencia de conocimiento.

## **2. ABSTRACT**

Nowadays, the managerial world demands to have his knowledge updated to be at the level of his competitors, seeking to obtain certain advantage that would grant him more portion of market, improving his income and usefulness. For which, to know how these companies generate or acquire this knowledge turns fundamental part of investigation to relate the types of transfers to the performance that there generate these companies, the strategic unions that exchange this knowledge and the capacity of absorption of these. This transfer can measure up to the managerial results or improvements; since to reduce necks of bottles in the chain of value, to have a better strategy of financing or that administrators achieve to increase the difference between the income, costs and expenses.

The topic is so relevant that have diversified the way of delivering these notions, for which it becomes important to know them and to analyze them to be able to apply them in a future. The economic growth and the globalization of the market do that the environment becomes competitive obliged to the companies to struggle to position constant on the market. For this, the study of the tools that generate competitive advantage becomes every time major and the transfer of knowledge is one of the most relevant, thanks to the good generated results. For these reasons, this work tries to offer an idea on what it treats this instrument based on previous studies done by investigators that they analyze believe competitive advantage, to conclude with the improvements that have been obtained by the application of this tool that it consists of obtaining and putting basically of practicing the knowledge.

Key words: Transfer of knowledge, capacity of absorption, learning capacity, mechanisms of transfer of knowledge.

### **3. INTRODUCCION**

En la economía de hoy, el conocimiento se convierte en un activo ideal para la generación de una ventaja competitiva. Los investigadores de este tema han demostrado la importancia del conocimiento, especialmente, para las empresas que desean mantenerlo y mejorarlo (Lin, 2007). Se constituye en el recurso que permite mayores niveles de generación de valor, incremento en la producción de bienes y servicios, en la sostenibilidad de las economías emergentes en la aldea global y la mejora de las condiciones de vida de los individuos (Ordoñez, 2002). Otros analistas definen el conocimiento como grupo de habilidades de aprendizaje, como la concentración de conocimientos, entendimientos o razonamientos que se van formando dentro de sus límites, dependiendo de la capacidad de que disponen las organizaciones. (Cohen y Levinthal 1990), analiza los espacios de intercambio del conocimiento y los procesos técnicos o plataformas que lo hacen posible (Bueno, 2002). En la primera parte de este trabajo se aborda el marco teórico de la transferencia de conocimiento en las empresas y de su capacidad de absorción de conocimiento. En la segunda parte se presentan los estudios aplicados sobre el tema.

#### **4. JUSTIFICACION**

El realizar este proyecto, es una necesidad planteada por la universidad para medir nuestro nivel de investigación y análisis de temas en especiales. Por esto elegí este tema para continuar con una investigación de una excelente estructura, planteada por la profesora Mercedes Fajardo que consiste en el estudio de la transferencia de conocimiento entre empresas y universidades. En el principio de este trabajo se realizó el trabajo de campo que consistía en entrevistar empresarios sobre la aplicación de conocimiento, para después analizar esta información, creando un marco que relacionara lo teórico con lo práctico. Con el resultado pudimos definir ideas generales que practican comúnmente las empresas para su respectiva investigación teórica y poder plantear conceptos que sea identificado de una manera fácil.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Aportar a la construcción de un marco teórico para fortalecer el constructo transferencia de conocimiento en la empresa, en sus dimensiones de transferencia de conocimiento interno e inter-institucional.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los conceptos y modelos teóricos asociados con el tema de transferencia de conocimiento.
- Definir la transferencia de conocimiento con base en las relaciones entre empresas.
- Determinar mecanismos que utilizan las empresas para transferir el conocimiento entre ellas.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Transferencia de conocimiento**

Las habilidades de crear y replicar el conocimiento dentro de la empresa son especialmente críticas para las organizaciones que compiten en entornos dinámicos, las cuales no solamente tienen recursos tecnológicos importantes, sino que deben mostrar flexibilidad y capacidad administrativa para coordinar efectivamente sus competencias internas. Por esto, la transferencia de conocimiento es el conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación y la explotación del conocimiento y las capacidades en I+D (Investigación y Desarrollo) de la universidad fuera del ámbito académico, ya sea por otras instituciones de I+D, el sector productivo o la sociedad en general (Barcelona, 2012). El concepto de transferencia de conocimiento es diferente del de transmisión de conocimiento, puesto que mientras que en el caso de la transferencia se persigue incorporar el conocimiento a una cadena de valor para que genere un retorno económico, en el caso de la transmisión solo se busca la publicación, la divulgación o la docencia. (Barcelona, 2012)

En muchas organizaciones si bien acostumbra a existir la voluntad de difundir el capital intelectual, se hace con una visión limitada a entornos muy particulares o influidos por otros factores diversos (Davara, 2014). Comenzó a través de mecanismos de comunicación informal, donde el conocimiento pertenecía al quien lo tenía, quien a fuerza de hábitos disponía de él de manera instintiva, sin poner por escrito sus principales fundamentos. Tradicionalmente el medio de comunicación oral bastaba y se transmitían con más o menos éxito, las bases de algún procedimiento de un servicio o las claves de un conocimiento poco frecuente. En el caso de los antiguos trabajadores competentes, el conocimiento se comunicaba mediante la experimentación y los

consejos, pero eran pocos los que formalizaban sus técnicas. Todos los temas del oficio se aprendían, se descubrían, se practicaba sin ayuda de un soporte escrito, mediante la única transferencia del conocimiento del experto (Bück, 1999).

En el ámbito administrativo, el conocimiento se ha clasificado de distintas formas posibles, por la búsqueda de una noción correcta, por lo cual se ha clasificado y definido en diversas formas, según la variable que se analice:

Tácito – explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995). Los estudios relacionados con el conocimiento, han adquirido la categorización que diferencia entre conocimiento explícito y tácito. Esto depende del individuo, sus conocimientos y su contexto, donde los saberes se adquieren a través de la experiencia, los cuales son muy difícil de expresar usando un lenguaje normal. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Se trata del saber individual, que se encuentra en la mente de la persona y generado por la experiencia práctica que haya tenido. (Rodríguez, 2012) Por ejemplo, un artesano adquiere experiencia y con esta desarrollará una gran destreza y habilidad al momento de trabajar. Sin embargo, si le pidiéramos que explicara el procedimiento, probablemente se le dificultaría, llegando al punto de volverse imposible. No tiene la capacidad de plantear los conocimientos teóricos o técnicos detrás de lo que él conoce. Estamos pues ante el conocimiento tácito. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Otro tipo de conocimiento es caracterizado por ser formal y sistemático. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Aquí el conocimiento no se considera personal, ya que puede ser obtenido por cualquier trabajador de una empresa y se comunica a través del lenguaje formal, usando expresiones matemáticas y/o gramaticales, especificaciones, tutoriales, procedimientos, manuales e información almacenada como por ejemplo un manual que informe sobre los detalles de cierto producto; una fórmula científica; un software, son

claros ejemplos del conocimiento explícito, donde se transmite fácilmente de una persona a otra, de forma presencial o virtual. Evidentemente, el conocimiento es poco complejo ya que su mayor característica es su fácil transmisión, al no necesitar recursos o formulas complejas.

Sin importar qué conocimiento tengamos en cuenta, el problema de obtener y difundir estos saberes será mayor o menor dependiendo de su dificultad, porque entre más complejo sea el conocimiento, mayor va a ser la forma de transferir sin volverlo imposible (Nonaka & Takeuchi, 1995). El conocimiento explícito se obtiene de una manera más fácil, se puede aprender por medio de documentos, datos y formulas. También se considera como una especie información ilustrada que facilita procesos, de tal forma de que el receptor llega a obtener esta información y puede aplicarla sin ninguna dificultad. Por el contrario, el conocimiento tácito requiere un gran nivel de interacción y contacto personal, definiéndose este contacto como una consultoría o asesoramiento. (Cantú, 2004)

Individual y colectivo: El conocimiento colectivo es también tratado por Nonaka y Takeuchi (1995) donde estos se centran en como la creatividad individual contribuye a la creación del conocimiento colectivo. Spencer (1996) dice que este conocimiento no es solo constituido únicamente por personas, sino que también interfieren entidades sociales, artefactos culturales, infraestructuras, contextos, etc. Considerando el conocimiento como un proceso y no como un recurso. Zander y Kogut, (1995) plantean que la nueva información inicia individualmente y se vuelve colectivo cuando este lo pone a disposición de la empresa, así el ente conglomerará todos estos conocimientos, convirtiéndolos en principios, como rutinas o prácticas que se difunden entre todos sus integrantes.

Externo e interno: Otra clase de conocimiento se define dependiendo de dónde se generó, si fue creado internamente o externamente de una empresa (Andreu y Sieber, 1999). Aquí no se considera únicamente el conocimiento que se obtiene del entorno global, porque todas las empresas recurrirían a esta información y no se generaría alguna ventaja o diferenciación competitiva. Para Andreu y Sieber (1999) el conocimiento interno es difícil de encontrar en el ambiente externo, lo cual lo vuelve valioso por su singularidad ya que proporciona ideas que pueden integrarse con el conocimiento externo para crear u optimizar procesos, considerándose incluso como un factor generador de ventaja competitiva (Matusik y Hill, 19998 y Zack, 1999).

Know-how, know-what, know-why: Esta última forma de crear conocimiento la define Garud (1997), planteando tres formas de generar conocimiento; el know-how que es crear conocimiento a través de la acción, adquiriéndose por el aplicar o realizar determinado procedimiento. Después de creado el conocimiento se asigna a procedimientos con los cuales tenga relación para su aplicación. El Know-what se crea por medio de las interacciones entre los que producen o prestan servicios y los usuarios de estos y el Know-why que se obtiene a través del aprendizaje por estudio del personal, el cual adquieren por medio de experimentaciones o simulaciones para la comprensión de principios o teorías.

No cabe duda de que estos tipos de conocimiento se pueden mezclar entre sí para la concepción de saberes que otras empresas no pueden asimilar a simple vista, por lo cual no hay una definición exacta de transferencia de conocimiento, a medida que nuestra economía cambie estas formas de conocimiento irán evolucionando para continuar con el proceso de generar ventaja competitiva.

## **6.2 Transferencia de conocimiento Inter-organizacional.**

En muchas organizaciones, si bien acostumbra a existir la voluntad de difundir el capital intelectual, se hace con una visión limitada a entornos muy particulares o influidos por otros factores diversos (Davara, 2004). De igual forma le sucede a una persona, cuando una organización acumula cierta cantidad de conocimiento (o saber) parece lógico que trate de compartirlo e impartirlo, pues de esta forma obtendrá rendimientos de todo tipo (económicos, sociales, profesionales, etc.) constituyéndose en uno de los referentes en su dominio de excelencia, sin olvidar que la interacción con otras organizaciones al transferir el conocimiento, tendrá entre otras consecuencias la de aumentar el suyo propio. (Davara, 2004)

Además, Davara (2004) expone tres básicos modelos donde se explica fácilmente la transferencia de conocimiento, el primero, bastante extendido, al que denomina endógeno, que entiende la transferencia del conocimiento como un proceso interno de difusión en la propia organización con objeto de generar más conocimiento así como de obtener beneficios y ser más competitivos.

Un segundo modelo, exógeno, trata de transferir el conocimiento hacia el exterior pero buscando un beneficio, normalmente económico, y lo que en realidad se transfiere es tecnología. Aunque próximos, los dos conceptos son diferentes; al transferir tecnología se incorporan a los mecanismos de producción los conocimientos obtenidos fuera de ellos, bien con ánimo de lucro, entre empresas, o de difusión de resultados de investigación, entre universidades e instituciones de investigación y empresas. (Davara, 2004)

Existe un tercer modelo, mezcla de los anteriores, donde se admite la transferencia interna, pero se trata de evitar la externa, bien de conocimiento, bien de tecnología, ante

el temor de que aumente la capacidad de otros o de que nuestro saber pierda parte de su valor si lo compartimos. En todos estos casos se trata de obtener beneficio en términos económicos, comerciales, financieros, de competitividad, etc., lo que no deja de ser plausible, pero siempre están dirigidos a un objetivo claramente identificado. (Davara, 2004)

En la Sociedad del Conocimiento las organizaciones deben ser capaces de adquirir, generar y utilizar el conocimiento, pero es necesario transferirlo en beneficio de la propia sociedad, ayudando a su desarrollo socioeconómico y generando más conocimiento, que se convertirá a su vez en algo útil para ella. (Davara, 2004)

### **6.3 Transferencia de conocimiento inter-institucional**

Para Colombia existe un programa que ayuda al tratamiento de transferencia de conocimiento, por esto GESTOR surge de la siguiente evidencia: las instituciones universitarias apenas aprovechan una mínima parte del conocimiento, preparación y titulación de sus docentes e investigadores (Ordoñez, 2007). Contratar docentes e investigadores solo para “dictar clases” o para llevar a cabo algunas investigaciones esporádicas, desaprovechar la enorme riqueza intelectual acumulada de los profesores universitarios, además del desperdicio de un activo institucional y social demasiado importante, conlleva evidentes implicaciones de pérdida académica, investigativa e inclusive económica para las universidades y empresas que requieren con mucha frecuencia, entre otros, servicios de consultoría, investigación y capacitación. Por su parte, los docentes, particularmente los de más alta cualificación académica, se ven abocados a tener que complementar sus ingresos salariales bien sea emigrando a otras instituciones contratantes o bien dedicando buena parte de su tiempo disponible a funciones y tareas que están fuera de la órbita de sus propias competencias disciplinarias, profesionales e investigativas. (Ordoñez, 2007)

Por eso, el Programa GESTOR implica en principio y durante su implementación un trabajo en distintas redes: de conocimiento, de cooperación y de diseño. La primera, orientada hacia las acciones de investigación e innovación de conocimientos para responder a las necesidades del entorno que permitan la captación de recursos de inversión social y la localización de la oferta y la demanda de servicios derivados de la investigación que, debidamente articulada con la docencia, genere importantes actividades de extensión y de proyección social. Las redes de cooperación y alianzas estratégicas con otras instituciones y empresas que tienen sus propias fortalezas, son indispensables para el intercambio y complementación de servicios, para el avance científico y para la cofinanciación de proyectos o la realización de inversiones y riesgos compartidos que maximicen las acciones propuestas. Las redes de diseño, entendidas como el inventario de los productos disponibles en cada institución así como el diseño y oferta de nuevos servicios que pueden ser transferidos. (Ordoñez, 2007)

Los objetivos específicos de GESTOR podrían resumirse de la siguiente manera: (1) Identificar las necesidades, demandas y oportunidades del mercado público y privado, en relación con servicios de consultoría, capacitación y proyectos de desarrollo e investigación; (2) Identificar las fortalezas y potencialidades del conocimiento y tecnologías de los grupos de desarrollo e investigación, de los docentes y egresados más calificados del propio Programa y de los Programas o grupos con los cuales se establezcan alianzas; (3) Participar en licitaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, dentro de un marco de competitividad institucional claramente definido; (4) Desarrollar un sistema de monitoreo y autoevaluación que permita la cualificación permanente del mismo Programa. (Ordoñez, 2007)

## 6.4 Mecanismos de transferencia de conocimiento

Después de analizar los tipos de conocimiento que posee una organización, hay que considerar los mecanismos que se utilizan para realizar este proceso de transferencia y los elementos que participan en el mismo. Para esto, tomamos como referencia la investigación realizada por el profesor Augusto Rodríguez (2006) identifica después de analizar los diferentes mecanismos existentes, los más relevantes que define de la siguiente manera:

Tabla 1: Mecanismos de transferencia de conocimiento Inter-organizacional

Mecanismos por tipo de transferencia	Formas	Naturaleza
Directivas explícitas/ instrucciones (Transferencia indirecta)	Manual de operaciones	Sin interacciones y sin contacto personal. Intermediación a través de documentos (Transferencia indirecta)
	Planes y programas de producción y distribución	
	Pronósticos de ventas	
	Estudios y tendencias del mercado	
Rutinas explícitas (Transferencia directa baja)	Programas <i>CAD/CAM</i>	Interacciones y contacto personal directo con frecuencia e intensidad baja (Transferencia directa)
	Procedimientos y normas de calidad	
	Reuniones de directivos	
	Reuniones funcionales	
	Visitas a plantas	
	Conferencias	
Rutinas tácitas (Transferencia directa alta)	Cursos de capacitación	Interacciones y contacto personal directo con frecuencia e intensidad elevada (Transferencia directa)
	Cursos de entrenamiento	
	Talleres prácticos	
	Asistencia técnica: • Consultores	
	• Equipos para la solución de problemas	
Equipos de mejoramiento continuo		
	Transferencia de empleados	

Fuente: Elaborada por Rodríguez (2006) a partir de Dyer y Nobeoka (2000); Dawson (2000); Inkpen y Dinur; Grant (1996)

- Las directivas explícitas: se refiere a mecanismos impersonales donde no existe interacciones ni contacto personal. Como por ejemplo el uso de manuales, (Rodríguez, 2006) (ver tabla 1).

- Rutinas explícitas: referente a la existencia de contacto o interacción con personas pero de baja intensidad, como por ejemplo los cursos. (Rodríguez, 2006) (ver tabla 1).
- Rutinas tacitas: referente a la existencia de contacto o interacción con personas de forma frecuente y con intensidad como por ejemplo, las consultorías hecha en las empresas. (Rodríguez, 2006) (ver tabla 1).

### **6.5 Capacidad de Absorción de conocimiento**

Entre los principales antecedentes del estudio del concepto Capacidad de Absorción del conocimiento, algunos autores discutieron sobre la existencia de una capacidad proveniente del rol de la Investigación y Desarrollo (I+D) en una organización y que consideraban la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos como la base del desarrollo empresarial (Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988).

Sin embargo el término capacidad de absorción fue inicialmente concebido por Cohen y Levinthal, (1990) refiriéndose a las habilidades de las empresa para identificar, comparar y aprovechar el conocimiento del entorno externo. Posteriormente, nuevos investigadores han realizado nuevas interpretaciones del concepto (ver tabla 2).

Pero Cohen y Levinthal (1990) son los individuos que más desarrollaron el tema de la definición de capacidad de absorción, donde determinan que la capacidad de absorción depende de la necesidad conocimientos previos para asimilar y utilizar nuevos conocimientos, partiendo de estudios realizados en el área de habilidades cognitivas y ciencias del comportamiento, más específicamente en el estudio del desarrollo de la memoria que sugiere que el conocimiento previo acumulado aumenta la capacidad para poner los nuevos conocimientos en la memoria, incrementando la capacidad de recordar dichos conocimientos y utilizarlos (Cohen y Levinthal, 1990).

Tabla 2: Definiciones de Capacidad de Absorción

<b>Cohen &amp; Levinthal (1990)</b>	<i>“capacidad de las empresas para valorar, asimilar y aplicar conocimiento proveniente de fuentes externas, y con una finalidad de tipo comercial”</i>
	<i>“la capacidad de absorción como un amplio conjunto de habilidades necesarias para tratar con el componente tácito del conocimiento transferido y la necesidad de modificar este conocimiento importado.”</i>
<b>Kim (1998)</b>	<i>“la capacidad para aprender y solucionar problemas que permite a una empresa asimilar el conocimiento externo y crear nuevo conocimiento.”</i>
<b>Zahra y George (2002).</b>	<i>“conjunto de rutinas organizativas y procesos por los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento”</i>

Fuente: Elaborado por el Autor del proyecto con base en el texto “La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio” (Flor Peris, Oltra Mestre, & García Palao , 2011)

Además, este concepto trata de captar dos tipos de procesos relacionados:

- (a) *“Las interacciones de conocimiento internas a las empresas, cuyas prácticas y dinámicas se integran en la rutina organizacional.”*

(b) *“Las interacciones externas a las empresas que permiten captar conocimiento disponible en el entorno organizacional e integrarlo, mediante diversos mecanismos de asimilación y explotación, a la dinámica de conocimiento e innovación de la propia organización.”*

Desde este punto de vista, la capacidad de absorción expresa siempre un proceso de aprendizaje por interacción orientado hacia la innovación (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998; Zahra y George, 2002).

Por último, un aporte teórica relevante que contribuye a profundizar en el concepto de capacidad de absorción es la de Zahra y George (2002), quienes distinguieron entre la capacidad de absorción potencial y la capacidad de absorción realizada donde se define:

- La capacidad de absorción potencial, sucede cuando captura los esfuerzos realizados en identificar y adquirir nuevo conocimiento externo y en asimilar conocimiento obtenido de fuentes externas.
- La capacidad de absorción potencial hace a la empresa receptiva para adquirir y asimilar conocimiento externo, pero no garantiza la explotación de este conocimiento, para lo que se requiere capacidad de absorción realizada.

## **6.6 La capacidad de Aprendizaje de las empresas**

La organización que aprende se considerarse como la respuesta al entendimiento del entorno y sus cambios poco previsibles; dicho concepto se utiliza más entre las organizaciones que tienen como prioridad esforzarse continuamente para adaptarse al nuevo entorno. Para las organizaciones no es suficiente sobrevivir, sino que deben adquirir la capacidad de obtener cierta ventaja competitiva y un éxito sustentable. (García de Junco & Dutschke, 2007)

Senge (1990) señala que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente. En una organización con capacidad de aprendizaje, debe complementarse con un aprendizaje desarrollador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es generar un contexto interno que permite a los colaboradores a adaptarse y desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto.

La necesidad del cambio en las organizaciones es el tema central del concepto de aprendizaje organizacional. Como las personas, las organizaciones confrontan una volatilidad constante en su ambiente y la necesidad de cambio es creciente en los nuevos entornos tecnológicos, donde ocurre una verdadera turbulencia. Cohen (1998) Nonaka y Takeuchi (1995) consideran que es posible identificar dos conocimientos diferentes. El primero tiene como objetivo encontrar soluciones para problemas concretos y existentes. El segundo tiene como objetivo crear nuevas realidades (paradigmas, modelos mentales, perspectivas) que permiten identificar nuevas oportunidades. Para Nonaka y Takeuchi (1995), la generación de conocimiento depende de los dos tipos de conocimiento y su respectiva interacción; la organización que aprende tiene la capacidad de destruir el conocimiento existente y crear un nuevo.

Senge (1990) considera que en la medida que el mundo se encuentra más conectado y los negocios son más complejos y dinámicos, el trabajo tenderá a ser más “learningful” (basado en el conocimiento y el aprendizaje). En su opinión, es imposible que una sola persona aprenda para toda la organización, como tampoco es posible que los directivos enseñen a todos sus colaboradores. “La organización que tendrá éxito es la que tiene la capacidad de promover el aprendizaje entre todos los colaboradores y en los diferentes niveles”. (García de Junco & Dutschke, 2007).

## **7. LECTURAS RELACIONADAS CON EL TEMA**

7.1 **Lectura 1:** “Adquisición de conocimiento externo y resultados de innovación: análisis del efecto moderador de la transferencia interna de conocimiento”

**Autores:** Mercedes Segarra Ciprés, Sergio Palomero Ródenas y Vicente Roca Puig

**Línea temática:** Transferencia y gestión del conocimiento externo

**Palabras claves:** resultados de innovación, adquisición de conocimiento, transferencia de conocimiento.

### **Objetivo General**

El principal objetivo de esta investigación consiste en conocer las condiciones internas de la empresa que favorecen la integración del conocimiento externo, centrándonos en la transferencia interna como variable clave en la integración de conocimiento externo

### **Objetivos Específicos**

1. Investigar acerca sobre la adquisición y la transferencia interna de conocimiento.
2. Proponer que el objetivo de transferencia interna de conocimiento, consiste en agilizar los flujos de conocimiento intraorganizativos con el fin de que el conocimiento sea explotado.

### **Ideas principales**

Las ideas principales del texto, son las hipótesis propuestas en la investigación, las cuales consideraron importante en la transferencia de conocimiento:

1. “La adquisición de conocimiento del exterior afecta positivamente a los resultados de innovación.” (Segarra Ciprés, Palomero Ródenas, & Roca Puig, 2011)

2. “La capacidad de asimilación de conocimiento por parte de los miembros de la empresa afecta positivamente a la relación entre la adquisición de conocimiento y los resultados de innovación.” (Segarra Ciprés, Palomero Ródenas, & Roca Puig, 2011)
3. “La capacidad para compartir conocimiento de los miembros de la empresa afecta positivamente a la relación entre la adquisición de conocimiento y los resultados de innovación.” (Segarra Ciprés, Palomero Ródenas, & Roca Puig, 2011)
4. “La coordinación entre los miembros de I+D de la empresa modera positivamente la relación entre la adquisición de conocimiento y los resultados de innovación.” (Segarra Ciprés, Palomero Ródenas, & Roca Puig, 2011)

**7.2 Lectura 2:** “Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora”

**Autor:** Augusto Rodríguez Orejuela

**Línea temática:** Transferencia de conocimiento en las relaciones inter-organizacionales

**Palabras claves:** Transferencia de conocimiento; desempeño; relaciones inter-organizacionales

### **Objetivo General**

Evaluar los mecanismos utilizados por las firmas para la transferencia de conocimiento, analizando los resultados de su trabajo de campo para identificar cuáles son los mecanismos más utilizados y los efectos positivos que se obtienen por su uso

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los mecanismos de transferencia de conocimiento.

2. Evaluar estos mecanismos y analizar el método más utilizado
3. Analizar los efectos que tienen estas compañías con la práctica de los mecanismos.

#### Ideas principales

Plantea de que estas uniones estratégicas, los procesos de cooperación están caracterizados, en parte importante, por la transferencia de información y conocimiento desde una empresa hasta la otra.

Define características que otorgan la ventaja competitiva como:

- “La combinación de los recursos y capacidades individuales de cada socio aporta a la relación una capacidad de competir que ninguna de las partes tiene de forma individual”.
- “El número de socios con los recursos requeridos y las capacidades relacionales apropiadas es escaso, estando muy limitadas las opciones de la competencia para establecer relaciones creadoras de valor similares”.
- “Las actividades en las relaciones son difíciles de observar y duplicar por la competencia”.
- “La inversión y creación de activos especializados y particulares de la relación presenta una movilidad muy imperfecta y sólo se pueden desarrollar por otras empresas con notables des economías de compresión de tiempo”.

Deduca 4 hipótesis con base a investigaciones pasadas, las cuales son relevantes para su medición y estudio del desempeño que obtienen las empresas al relacionarse para el intercambio de conocimiento:

•“En relaciones interorganizacionales existe un efecto positivo del uso de mecanismos para transferir conocimiento sobre los beneficios económicos obtenidos por la firma receptora del conocimiento”.

•“En relaciones interorganizacionales existe un efecto positivo del uso de mecanismos para transferir conocimiento sobre la ventaja competitiva sostenible de la firma receptora del conocimiento”.

•“En relaciones interorganizacionales existe un efecto positivo del uso de mecanismos para transferir conocimiento sobre el aprendizaje conseguido por la firma receptora del conocimiento”.

•“En relaciones interorganizacionales existe un efecto positivo del uso de mecanismos para transferir conocimiento sobre la coordinación de la firma receptora del conocimiento”.

Expone tres tipos de mecanismos de transferencia:

Directivas explícitas o instrucciones: no existe interacción ni un contacto personal, es un tipo de transferencia indirecta. Por ejemplo: manuales de operaciones, procedimientos y normas.

- Rutinas explícitas: existe interacción con el personal de forma directa pero con frecuencia baja, es clase directa. Por ejemplo: Conferencias, cursos de capacitación.
- Rutinas tácticas: existe interacción con el personal directo y con una frecuencia alta, es un tipo de transferencia directa. Por ejemplo: equipos de mejoramiento continuo, consultores.

## **8. CONCLUSIONES**

Las investigaciones continúan acerca de la transferencia de conocimiento, el mundo necesita cada vez más elementos que incremente su portafolio de capacidades. Este mecanismo a pesar de encontrarse pocos estudios, es muy importante el saber aplicarlo y analizarlo para genera ventaja competitiva. Además no solo es fundamental la transferencia de conocimiento, también está en juego la capacidad que tienen estas empresas para retener el conocimiento e impartirlo entre los individuos de la organización; el entorno exterior y el interior, son relevantes a la hora de obtener conocimientos, ya que pueden complementarse y generar ideas innovadoras, incluso únicas, las cuales pueden aumentar su ventaja competitiva en la industria y su éxito en el aumento en el desempeño empresarial, reflejándose en sus utilidades. Por esto, el continuar con la investigación y descubrir nuevas formas de transferir conocimiento hace que este tema se vuelva importante en el ámbito de investigación y desarrollo de las empresas. Hoy en día el conocimiento del personal de una compañía se convierte en un activo con mucho valor, por esto se está explotando al máximo para obtener las mayores ventajas posibles.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*. No. 326, pp. 63-72.

Barcelona, U. A. (2012). *Transferencia del conocimiento*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Bueno, E. 2002a. Enfoques principales en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management) y tendencias. En R. Hernández (ed): “Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones”. Cáceres: Ediciones La Coria, Fundación Xavier de Salas.

Büick, J. Y. (1999). *Gestión del Conocimiento*. MADRID: AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación. 1ª. Edición.

Cantú, L. E. (2004). *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Cohen D. Toward a knowledge context: report of the first annual U.C. Berkeley Forum on knowledge and the firm. *Californian Management Review* 1998; 40(3):22-39

Cohen, Wm.; Levinthal, Da. “Absortive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. 1990, P. 128-152.

Davara, F. (18 de 05 de 2014). *Tendencias 21*. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://www.tendencias21.net/conocimiento/>

Dawson, R. (2000). *Developing Knowledge-based Client Relationships: The Future of Professional Services*. Oxford: Ed. Butterworth Heinemann.

Dyer, J.H. y K. Nobeoka (2000). Creating and Managing a High- Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.

Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985): "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, pp. 803- 813.

Flor Peris, M. L., Oltra Mestre, M. J., & García Palao, C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 69-88.

García de Junco, J., & Dutschke, G. (16 de 10 de 2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. Obtenido de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_5\\_07/aci051107.html](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci051107.html)

Garud, R. (1997). On the Distinction between know-how, know-why, and know-what In *Advances in Strategic Management*. Vol. 14, pp. 81-101.

Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically- Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387.

Inkpen, A.C. y Dinur, A. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9 (4), 454-468.

Kim L (1998) Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science* 9(4), 506–521.

Lane, P.J; Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.

Levitt, B. G. y March, J.G. (1988): "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.

Lin, J. (2007). An Exploration of the Principles Underlying Redundancy-Based Factoid Question Answering. *ACM Transactions on Information Systems*, Vol 2.

Matusik, S. F. y Hill, C. W. (1998). The Utilization of contingent work, knowledge Creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, no.4, pp. 680-697.

Mowery DC and Oxley JE (1995) Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. *Cambridge Journal of Economics* 19(1), 67-93.

Nonaka, L., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press.

Ordoñez, C. V. (2007). *GESTOR: Investigación, desarrollo y transferencia del conocimiento. Un programa de interés institucional e interinstitucional*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Ordóñez, G. (2002). La experiencia colombiana en la puesta en marcha del observatorio de Ciencia y Tecnología (OCT), *Cuadernos del Cendes*, 19 (51), 83-108.

Rodríguez, A. (2006). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *Estudios Gerenciales*, 13-37.

Rodríguez, A. L. (12 de 11 de 2012). Que aprendemos hoy. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de <http://queaprendemoshoy.com/>

Segarra Ciprés, M., Palomero Ródenas, S., & Roca Puig, V. (09 de 11 de 2011). 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Adquisición de conocimiento externo y resultados de innovación: análisis del efecto moderador de la transferencia interna de conocimiento. Cartagena, Colombia.

Senge P. The fifth discipline. London: Random House; 1990.

Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm. Strategic Management Journal. Vol. 17 (Winter Special Issue). Pp. 5-9.

Zack, M. H. (1999). "Developing a knowledge strategy". California Management Review. Vol. 41, no. 3, pp. 125-145.

Zahra SA and George G (2002) Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. Academy of Management Review 27(2), 185–203.

Zander, U. y Kogut B. (1995). Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. Organization Science. Vol. 6, no.1, pp. 76-92.