



**LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

**JUAN CAMILO NEBRIJO CARVAJAL
GISELA OROZCO BOTERO**

PROYECTO DE GRADO

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

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2017**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
4. METODOLOGÍA	10
5. MARCO TEORICO	11
5.1. Aprendizaje.....	11
5.2. Conocimiento	15
5.3. Capacidad de absorción.....	19
5.4. Capacidad de absorción y desempeño de la organización.....	24
5.5. Transferencia de Conocimiento	25
5.6. Desempeño organizacional.....	29
6. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	30
6.1. Lectura 1.	30

7.	CASO DE ESTUDIO.....	35
8.	CONCLUSIONES	38
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

RESUMEN

Las organizaciones modernas difieren en muchos aspectos a las tradicionales. Anteriormente muchas empresas eran estáticas, monótonas, rutinarias y veían al cambio como un problema que no era viable tener en el curso de sus negocios y operaciones; no obstante, con el paso de los años y la incorporación de la tecnología y los sistemas de información a las entidades, la misión y visión de las mismas cambió y tuvieron en cuenta factores como la innovación, trabajo en equipo, enfoque en la calidad y la tolerancia al cambio en sus procesos internos y externos. Debido a lo anterior, las organizaciones se han centrado en darle mayor importancia al conocimiento como un activo intangible fundamental y estratégico para la generación de ventaja competitiva sobre las otras empresas y sobrevivir en mercados sumamente agresivos y cambiantes, los cuales son producto del entorno globalizado al que dichas entidades están inmersas. Para lograr el objetivo de sobresalir entre otras organizaciones las empresas adoptan las prácticas de absorber conocimiento de diversas fuentes externas e internas y asimismo transferirlo entre su personal y crear sus propios procedimientos dentro de la producción de bienes o prestación de servicios que se destaquen por la eficiencia y la efectividad de los mismos, de tal manera que haya generación de valor agregado y se satisfagan las necesidades de los consumidores finales del servicio o bien que preste o venda la organización respectivamente.

En el presente trabajo se plantean los conceptos de aprendizaje, capacidad de absorción y transferencia de conocimiento con el fin de comprimirlos y crear un marco teórico que permita determinar los factores que le generan ventaja competitiva a las organizaciones

Palabras clave: Conocimiento, Aprendizaje, Absorción, Transferencia, Valor Agregado.

ABSTRACT

Modern organizations differ in many ways from traditional ones. Previously, many companies were static, monotonous, routine and used to see change as a problem that was not viable to have in the normal course of the business; however, over the years with the incorporation of technology and information systems to the business, entities had to change their mission and vision taking into account factors such as innovation, teamwork, quality approach and change tolerance on its internal and external processes. Due to the mentioned above, organizations have focused on giving more importance to Knowledge as a fundamental and strategic intangible asset that allows the creation of competitive advantage over other companies and to survive in highly aggressive and changing markets, which are product of the globalized environment in which companies are currently involved. To achieve the objective of stand out over other competitors, companies adopt practices such as absorb knowledge from different sources of information and transfer that information between workers and collaborators of the entity, so that way they can create their own procedures within the production of goods and the provision of services that stand out for their efficiency and effectiveness, in such a way that final consumer needs are satisfied.

Key Words: Knowledge, Learning, Absorption, Knowledge Transfer, Added Value.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha obligado a que las organizaciones adapten sus prácticas y métodos a un entorno difícil y agresivo en el que abunda la competencia, la entrada de nuevas empresas, nuevos productos y donde los consumidores fácilmente se atraen por propuestas que sean atractivas, económicas e innovadoras. Las empresas prestadoras de servicios o productoras de bienes han debido de dar el paso hacia el futuro desarrollando estrategias que les permitan adecuarse al mercado actual y consolidarse sobre otras compañías que ofrezcan productos o servicios parecidos. A diferencia de las empresas tradicionalistas pertenecientes al siglo pasado, el objetivo de únicamente obtener grandes utilidades ha pasado a un segundo plano, resaltándose ahora la necesidad de ganarse una porción del mercado y enfocarse en la calidad como pilar de funcionamiento de los procesos de las empresas.

Lograr sobresalir entre la infinidad de compañías que existen actualmente puede llegar a ser complicado para las organizaciones; sin embargo, hay actividades y conceptos que permiten lograr el cometido y generar valor agregado en todas las operaciones que se realicen. Inicialmente las empresas deben de considerar que la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) es necesaria y puede llegar a ser vital para el desarrollo de productos y servicios innovadores, y de estrategias que permitan lograr el objetivo de consolidar su marca; además, es importante que las entidades reconozcan como activos intangibles al aprendizaje, conocimiento y la capacidad de absorberlo y transferirlo, además, de que constituyen los pilares de la generación de valor agregado.

El presente trabajo parte de los conceptos anteriormente mencionados y pretende plasmar una relación entre ellos y la supervivencia de las empresas, tomando en cuenta el trabajo de investigación de la Ph D. Mercedes Fajardo y la experiencia del autor en una entidad que invierte tiempo y esfuerzo en posicionar al conocimiento y a la gente como su activo más valioso y estratégico.

2. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo de grado se realizó bajo la orientación del proyecto “Transferencia de conocimiento interno y externo en los procesos de consultoría especializada” dirigido por Mercedes Fajardo Ph. D., cuyo objetivo es la creación de un marco teórico que parta de la identificación de factores fundamentales en el aprendizaje dentro de las empresas que influyen en el éxito organizacional y en la ventaja competitiva de las mismas, tomando como ejemplo la experiencia del autor como practicante en una entidad que, en particular, invierte tiempo, esfuerzo y capital en la capacitación constante de su personal y el mejoramiento continuo del mismo.

La importancia del trabajo se evidencia al analizar los mercados en los que las empresas se encuentran al día de hoy; la competencia es inevitable y cada vez los mercados se asemejan a un campo de batalla donde quien es más fuerte es quien se queda con la mayor porción del mismo. La fortaleza empresarial es un conjunto de elementos que en equilibrio permiten que las organizaciones sobrevivan y atiendan a sus segmentos de la mejor forma posible, por lo tanto, es importante analizar y relacionar conceptos de investigación y desarrollo, conocimiento, capacidad de absorción, transferencia y capacitación para lograr entender cómo una empresa moderna puede lograr ser estratégica y garantizarse a sí misma una estabilidad prolongada en su tiempo de vida.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL.

Aportar a la construcción de un marco teórico que permita fortalecer la relación de la transferencia de conocimiento, el aprendizaje y la capacidad de absorción con la generación de ventaja competitiva de las empresas, partiendo de la revisión bibliográfica y la indagación en una firma de servicios profesionales.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Estudiar los conceptos de aprendizaje, capacidad de absorción y transferencia de conocimiento como pilares en la generación de la ventaja competitiva de una organización.
- Analizar estudios realizados sobre los temas de estudio para conocer los conceptos aplicados en diferentes entornos.
- Analizar por indagación las experiencias de la relación entre la transferencia de conocimiento y el valor agregado de las organizaciones, en un caso de estudio.

4. METODOLOGÍA

Para esta investigación se realiza una revisión de la literatura y posteriormente un caso de estudio aplicado para conocer la percepción de las personas entrevistadas sobre la transferencia de conocimiento en una empresa de servicios profesionales en Colombia.

La realización del trabajo implicó las siguientes actividades:

- Investigación del marco de referencia sobre los conceptos de capacidad de absorción de conocimiento, transferencia de conocimiento interno y externo, y factores que favorecen y entorpecen las actividades de transferencia.
- Lectura de documentos relacionados a los temas mencionados con un énfasis particular en estudios realizados en empresas en Colombia, con el fin de enriquecer el marco teórico teniendo en cuenta los casos a nivel local.
- Análisis de la aplicación de la transferencia de conocimiento en una empresa de servicios profesionales en Colombia.

5. MARCO TEORICO

Mucho se ha mencionado de que las empresas buscan generar valor agregado, satisfacer a sus consumidores y aumentar su cuota de mercado, de forma que puedan sobrevivir a las estrategias innovadoras de su competencia. Sin embargo, hay muchos factores como el aprendizaje, conocimiento e innovación que transforman las actividades de las organizaciones y que valen la pena sustentar antes del desarrollo de los conceptos de capacidad de absorción y transferencia de conocimiento que son el principal objeto de estudio de este trabajo de grado.

5.1. Aprendizaje

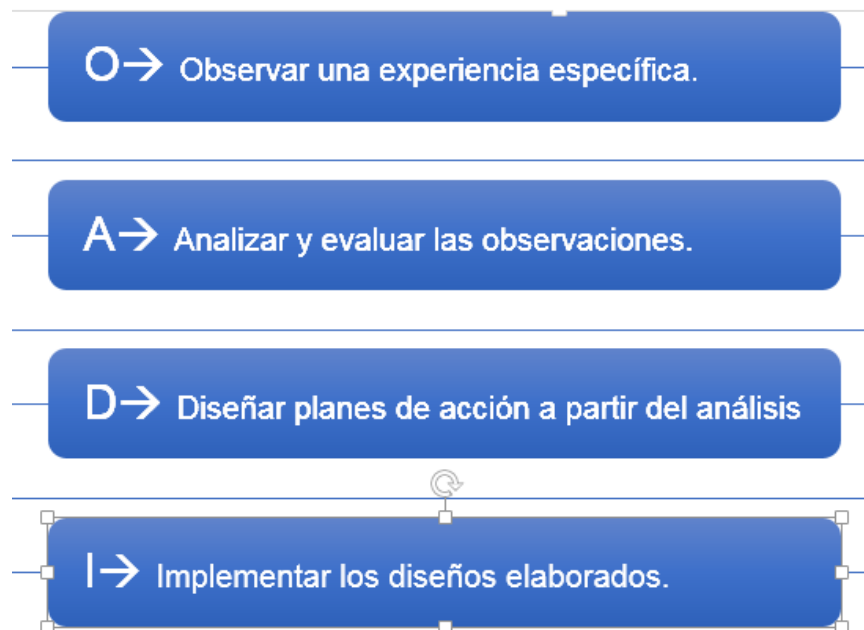
El aprendizaje puede catalogarse como un proceso en el que las personas adquieren, procesan, entienden, transforman y aplican nuevas experiencias, capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes, de forma que cambian o mejoran habilidades, valores y conductas que tenían antes de aprender; es básicamente un proceso que puede ser individual o grupal y puede afectar directamente a la forma en como las organizaciones funcionan y se manejan.

El aprendizaje organizacional lo define (Olarte, 2012) como un proceso por el que las empresas pasan constantemente que verifica y evalúa las experiencias para convertirlas en conocimiento, de forma que las entidades incrementan la capacidad que tienen para desarrollar sus actividades según su objeto social. No obstante, el estudio del aprendizaje organizacional va más allá de analizar lo que le sucede netamente a la

empresa: sus ventas, compras, inversiones y demás, debido a que las organizaciones están compuestas por personas que, como todos, cuentan con capacidades, creencias, valores, habilidades y cuestionamientos diferentes, por lo cual lo que aprende la organización depende directamente de lo que aprende cada individuo perteneciente a ella e implica analizar los modelos mentales, experiencias y habilidades con las que cada uno cuenta.

(Olarte, 2012) al citar a (Kofman, 1992) menciona que el aprendizaje individual atraviesa cuatro fases, denominadas como el proceso OADI:

Gráfico 1: Proceso de aprendizaje individual

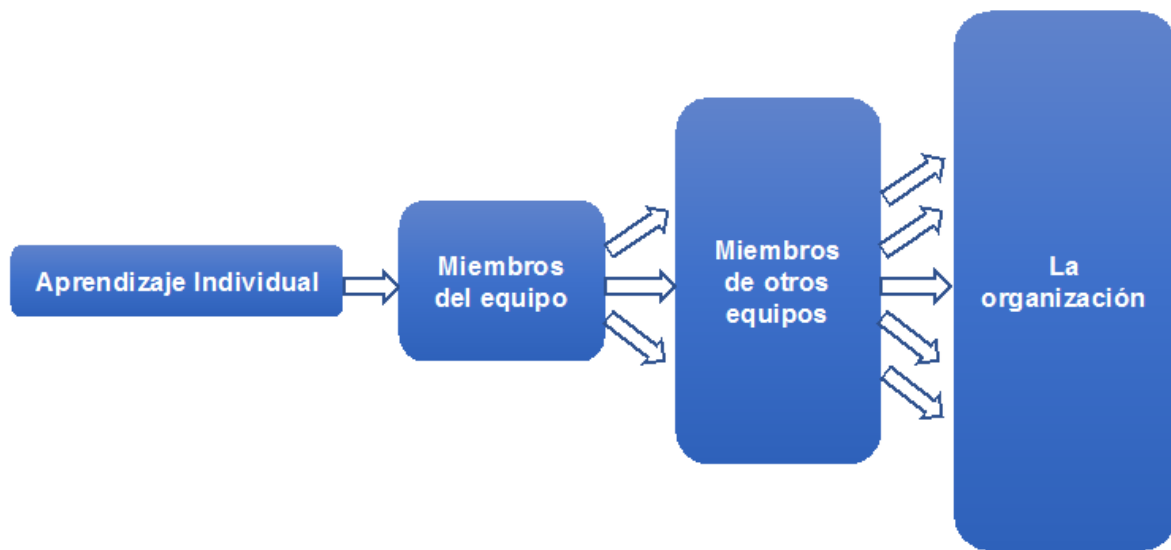


Fuente: Elaboración Propia

Según (Kofman, 1992) todo el aprendizaje inicia por la observación de algo: ¿qué he hecho?, ¿qué han hecho?, ¿cómo lo hice?, ¿cómo lo hicieron? Basándose en interrogantes similares a los anteriores cada individuo analiza específicamente una situación que le pudo haber ocurrido o que pasa en el entorno en el que está; seguido de ello analiza lo que observó y define las causas que llevaron a que sucediera lo evidenciado y si lo que pasó fue lo que se esperaba que sucediera. A partir del análisis el individuo en su mente diseña planes de acción a seguir y finalmente las implementa. Durante este proceso, cada individuo tiene en cuenta según (Kim, 1993) sus modelos mentales, marcos de referencia y rutinas y procedimientos que suele realizar y el principal fin del aprendizaje personal es mejorar en lo que hace a diario.

Según (Olarde, 2012), el aprendizaje individual tiene más practicidad cuando se comparte dentro de las entidades, de forma que enuncia que el aprendizaje organizacional es un conjunto del aprendizaje de cada persona y sólo funciona si se comparte oportunamente con todos sin exclusión alguna.

Gráfico 2: Proceso de creación de aprendizaje organizacional interno



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico 2, el aprendizaje organizacional es producto de lo que las personas socialicen y gracias al proceso de socialización es como la empresa aprende y adquiere conocimiento internamente. De igual forma, (Olarte, 2012) menciona que el aprendizaje también se puede proporcionar gracias a los procesos de consultoría; sin embargo, dicho concepto será tomado en cuenta posteriormente cuando se hable de la capacidad de absorción de conocimiento.

Como se observó, el aprendizaje es el primer paso en adquirir y transferir conocimiento en las organizaciones y dependiendo de la capacidad de aprendizaje las empresas podrán desarrollar mejor su conocimiento interno.

5.2. Conocimiento

Comúnmente se confunde al conocimiento con el aprendizaje creyendo que es lo mismo; no obstante, se debe tener en cuenta que el aprendizaje es el proceso previo al conocimiento y que éste es el resultado de lo aprendido. Un símil puede ser la vida universitaria: durante todo el semestre el estudiante asistiendo a sus clases aprende sobre procesos, conceptos, teorías y modelos que van construyendo poco a poco el conocimiento que a final del semestre afianza y valida cuando aprueba la asignatura. Por lo tanto, la meta de toda organización al aprender es obtener el conocimiento necesario para que sus procesos sean eficientes, el personal sea competente y se genere constantemente la innovación. (Vega, 2005) define al conocimiento como las creencias cognitivas confirmadas y experimentadas de una persona sobre un objeto y que están condicionadas por el entorno y las capacidades de dicho individuo, es decir, conocer es saber sobre algo: ¿cómo se hace algo?, ¿cómo se crea algo?

Organizacionalmente conocer implica saber sobre los procesos de la empresa, sobre el personal, planes a futuro y estrategias para el cambio; es por ello que el conocimiento recientemente se ha catalogado como un activo intangible que permite que las empresas salgan adelante y sean competitivas.

El conocimiento ha sido trabajado recientemente por muchos autores por su relación con la gestión organizacional, el estudio humano y la filosofía. Dos autores, (Arias & Aristizabal, 2011) en su trabajo de investigación sobre la transferencia de conocimiento mencionan que el conocimiento no es único y que existen diferentes tipos que pueden relacionarse entre sí, como lo son el tácito, explícito, interno y externo, siendo los dos primeros a nivel personal y los últimos a nivel organizacional.

Tabla 1: Conocimiento tácito y explícito

Conocimiento Tácito	Conocimiento Explícito
El conocimiento tácito o implícito es el que se encuentra presente en la mente de cada persona, es subjetivo y suele ser difícil de exteriorizar.	Es el conocimiento que puede transferirse fácilmente al receptor mediante la comunicación oral o escrita, de forma que sea entendible. Comúnmente es transferido por los modelos educativos tradicionales.

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento implícito y explícito se relaciona directamente con la persona y dependen de cada uno. El implícito según (Contreras, 2010) está formado por habilidades técnicas como el *Know How (saber hacer)* cómo y por dimensiones cognitivas como los modelos mentales y las perspectivas arraigadas a la persona. Como bien se evidencia, el conocimiento tácito se relaciona totalmente con lo que está en la mente de las personas y es por ello que es difícil de transmitir a los demás; inclusive (Contreras, 2010) en su informe menciona que ha habido ciertos debates entre autores sobre si el conocimiento implícito puede llegar a ser convertido a tácito, por lo cual existen opiniones divididas. No obstante, el objeto de estudio del presente escrito no es ese.

Los otros dos tipos de conocimiento son relacionados con las organizaciones y (Arias & Aristizabal, 2011) los definen así:

Tabla 2: Conocimiento Interno y Externo

Conocimiento Interno	Conocimiento Externo
Es el conocimiento crítico de una organización y la falta de éste no permitiría continuar con la hipótesis de negocio en marcha.	Es el conocimiento usado por las organizaciones para relacionarse con sus grupos de interés. (Perez-Montoro, 2009)

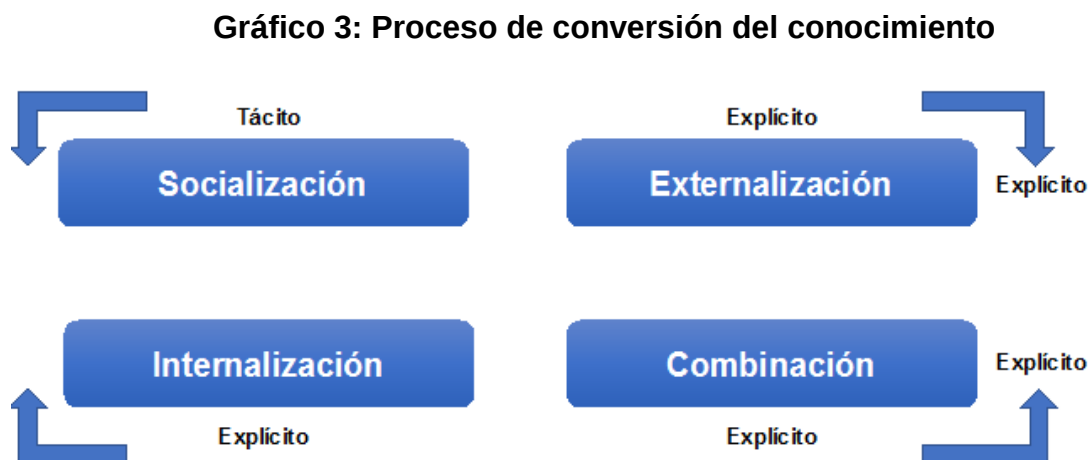
Fuente: Elaboración propia

Tomando a (Perez-Montoro, 2009) como referencia, el conocimiento interno puede ejemplificarse con las patentes para los laboratorios farmacéuticos o grandes franquicias como coca cola. Si un laboratorio se quedase sin la patente sus productos es posible que la organización quiebre o que deba buscar un plan de salvamento para evitar la liquidación de la compañía; es por ello que el conocimiento interno es el pilar del funcionamiento de las organizaciones y éstas deben buscar mejorarlo constantemente si quieren sobresalir a la competencia.

Por otra parte, según (Perez-Montoro, 2009), el conocimiento externo es el que se muestra fuera de la organización, es decir, lo que detallan los informes a los accionistas y a la sociedad en general sobre el estado de la compañía. A pesar de que de este tipo de conocimiento no depende directamente la operación de la compañía es muy importante ya que le permite, por ejemplo, a inversionistas potenciales llevar su capital a la empresa, o a las personas tomar decisiones de entrar a trabajar en la entidad o no.

Como se analiza, los cuatro tipos de conocimiento son en su conjunto importantes y le permiten a la organización fundamentar sus pilares de ventaja competitiva. (Arias &

Aristizabal, 2011) y (Contreras, 2010) retoman los trabajos de Nonaka y Takeuchi y toman el proceso de conversión del conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi y lo resumen en el siguiente gráfico:



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1994)

Siguiendo en línea con lo anterior los procesos de conversión se explican así:

- **Socialización:** Se refiere a la conversión de conocimiento de tácito a tácito; este tipo se da usualmente en las reuniones y actividades de lluvia de ideas a partir de la observación y la imitación a otras personas.
- **Externalización:** (Vega, 2005) enuncia que el conocimiento tácito es posible convertirlo a explícito mediante la esquematización de lo que está en la mente, con tal de hacerlo algo entendible para los demás.
- **Combinación:** convertir el conocimiento explícito a explícito es el proceso más común y puede darse desde conversaciones telefónicas hasta en un aula de clase y consiste en compartir entre emisor y receptor el conocimiento que cada uno tenga sobre algo.

- **Interiorización:** se trata de convertir el conocimiento explícito a tácito y según (Vega, 2005) se integra dicho conocimiento a la mente del individuo mediante el “aprender haciendo”, por lo cual lo que la persona aprenda queda plasmado en su forma de actuar y pensar.

Como se evidencia, el conocimiento es un tema sumamente amplio para investigar y abarcar; sin embargo, el enfoque del escrito es la aplicación del conocimiento en el nivel organizacional, por lo cual resulta relevante tener en cuenta los conceptos de capacidad de absorción del conocimiento y transferencia de conocimiento.

5.3. Capacidad de absorción

El conocimiento, es uno de los recursos más preciados que tienen las organizaciones y que permite obtener ventaja competitiva, gracias a ello ha ganado gran protagonismo en empresas e investigaciones sobre el tema.

(Cohen & Levinthal, 1990) propusieron que la capacidad de absorción es aquella capacidad que tienen las empresas de valorar, asimilar y aplicar conocimiento fuentes internas y externas, de forma que la captación de conocimiento les permite a las entidades mejorar su desempeño y proyectarse con estrategias duraderas a largo plazo. Las empresas están expuestas a infinitas fuentes de información: las fuentes internas implican principalmente al personal. Como se mencionó anteriormente, cada individuo cuenta con un proceso de aprendizaje distinto y por ende conocimientos diferentes, de los cuales la organización aprende todo el tiempo; por ejemplo, las formas que tienen los empleados de llevar a cabo una tarea y la manera de relacionarse entre sí. Además, las

organizaciones también aprenden del entorno y de la forma como otras entidades funcionan, se manejan y compiten.

Gracias a la capacidad de absorción las empresas pueden lograr unificar conocimientos y aportar a la mejor inversión a las actividades de I+D (Investigación y Desarrollo), las cuales son la base de la innovación que les permite a las compañías sobresalir ante otras.

En línea con lo anterior, (Zahra & George, 2002) mencionan que la capacidad de absorción cuenta con 4 dimensiones:

Gráfico 4: Fases de la capacidad de absorción



Fuente: Elaboración Propia

- **Fase de Adquisición:** en esta fase es clave la identificación y adquisición de nuevo conocimiento de fuentes de información que puede ser útil para las operaciones de la compañía. Como herramienta útil las empresas pueden realizar

un análisis de entorno para determinar quiénes son sus proveedores, clientes, colaboradores e inversionistas; además, pueden obtener mayor información mediante técnicas como investigaciones en medios de comunicación, revistas, journals y conversaciones con los clientes.

- **Fase de asimilación:** durante esta fase se lleva a cabo el proceso de organizar y entender la información recolectada en la fase anterior. Según (Leiva, 2014), para que la organización asimile lo obtenido es vital la educación con la que cuente el personal ya que de ello depende la utilidad de la información.
- **Fase de transformación:** luego de ordenar, clasificar y entender lo obtenido, se transforma el conocimiento adaptándolo a los procesos y necesidades de la organización. Es de vital importancia el trabajo en equipo y la cooperación entre todos.
- **Fase de explotación:** la fase final corresponde a sacarle provecho a los recursos para aprovechar y crear a nuevas habilidades que incorporen el conocimiento adquirido. Es pertinente analizar qué recursos tiene la empresa como lo son tecnológicos y humanos y decidir cómo hacer que sean parte del proceso de explotación mediante la creación de nuevas ideas y mejoramiento de procesos.

Existen factores que favorecen y entorpecen la capacidad de absorción, muchos de ellos son internos y unos cuantos externos. Tomando como base a (Arias & Aristizabal, 2008) y (Robledo, 2013), entre los facilitadores se encuentran factores como los individuos y sus capacidades, los grupos, las estructuras organizacionales y las redes informales dentro de las empresas; otros facilitadores pueden ser:

- Cultura organizacional.

- Espacios compartidos.
- Capacidad individual de transferir conocimiento.
- Coordinación.
- Reglas, directrices y políticas.
- Reuniones grupales.
- Alto nivel de informalidad.
- Idioma y nacionalidad.

Todos los factores enunciados anteriormente son los facilitadores de la gestión de conocimiento y la capacidad de absorción y, según (Robledo, 2013), se caracterizan por la interacción social ya que sin ella no se podría transferir conocimiento tácito de un individuo a otro. La cultura organizacional, las reglas y la jerarquía organizacional influyen mucho en la capacidad que tenga la misma empresa para absorber el conocimiento externo puesto que, si existe una cultura que permite el trabajo en equipo y la colaboración, los empleados podrán sentirse incentivados a comunicar sus conocimientos con el resto de la organización. Según (Arias & Aristizabal, 2008), las empresas que mejor absorción de conocimiento tienen son las que poseen una estructura orgánica que se caracteriza por ser plana y basada en equipos, de manera que se permite la colaboración en la toma de decisiones y se sintetiza la composición de la organización en alta dirección, grupos estratégicos y equipos de proyectos.

No obstante, hay empresas que, a pesar de los esfuerzos por captar conocimiento tienen factores entorpecen la absorción. Algunos de ellos son los siguientes:

- Barreras departamentales
- Estructura organizacional jerárquica.

- Poder centralizado
- Alto nivel de formalidad.
- Licencias de tecnología.
- Alianzas empresariales.
- Fusiones o adquisiciones entre empresas.
- Falta de habilidades interpersonales.
- Falta de creatividad de los empleados.

Como se evidencia, los factores entorpecedores son los opuestos a los favorecedores; estructuras organizacionales que son demasiado jerárquicas, el poder centralizado, la imposibilidad de que los empleados asciendan, las barreras internas que tienen los departamentos y el alto nivel de formalidad pueden hacer que la absorción de conocimiento se disminuya a niveles muy bajos e, incluso, insuficientes ya que los empleados, las personas y empresas externas a la organización pueden no sentirse motivados a transferir su conocimiento debido a su alta jerarquía.

De igual manera, si una empresa presenta tales niveles de formalidad se puede confirmar, según lo dicho por (Arias & Aristizabal, 2008), que presenta una estructura organizacional mecánica, la cual se caracteriza principalmente por favorecer las jerarquías y tener un riguroso control administrativo, lo cual según cuentan (Wang & Ahmed, 2003) es un diseño con muchos problemas y dificultades para la creación y captación del conocimiento.

5.4. Capacidad de absorción y desempeño de la organización

No cabe duda de que la capacidad de absorción está relacionada con el buen desempeño de las organizaciones; las empresas que constantemente cazan talentos, captan ideas, propuestas y conocimientos de los empleados logran consolidar todo lo adquirido y aplicarlo a sus procesos internos, logrando ser más eficientes y efectivos.

Un ejemplo muy común de la forma en la que las empresas pueden absorber conocimiento son las actividades de consultoría. (Antonorsi, 2010), define a la consultoría como una forma de ayudar a las empresas sobre contenidos, procesos o estructuras cuando la persona que ofrece la ayuda no es responsable de la tarea, sino que colabora a quienes sí lo son.

Las actividades de consultoría les permiten a las empresas obtener de una fuente externa a la organización, información sobre cómo pueden hacer mejor las cosas dentro de ella, (Schein, 1990) lo confirma al mencionar que el consultor le ayuda al cliente a entender su entorno y a actuar sobre los hechos que suceden en él. Una característica de la consultoría y de la absorción de conocimiento, es que la empresa debe ser partícipe del proceso y no esperar a que el consultor se encargue de todo el trabajo; el consultor, por ejemplo, ayuda a identificar falencias y oportunidades en las actividades de la empresa y puede proponer acciones de mejora; sin embargo, la organización debe ser capaz de proponer ideas, aportar conocimientos y cuestionar las propuestas del consultor, ya que de esta forma se absorbe mejor el conocimiento y se facilita el proceso tanto para la entidad como para el consultor.

(Schein, 1990) afirma que, si las empresas se vuelven totalmente dependientes de lo que el consultor diga, su actividad de absorber conocimiento podría fracasar ya que no

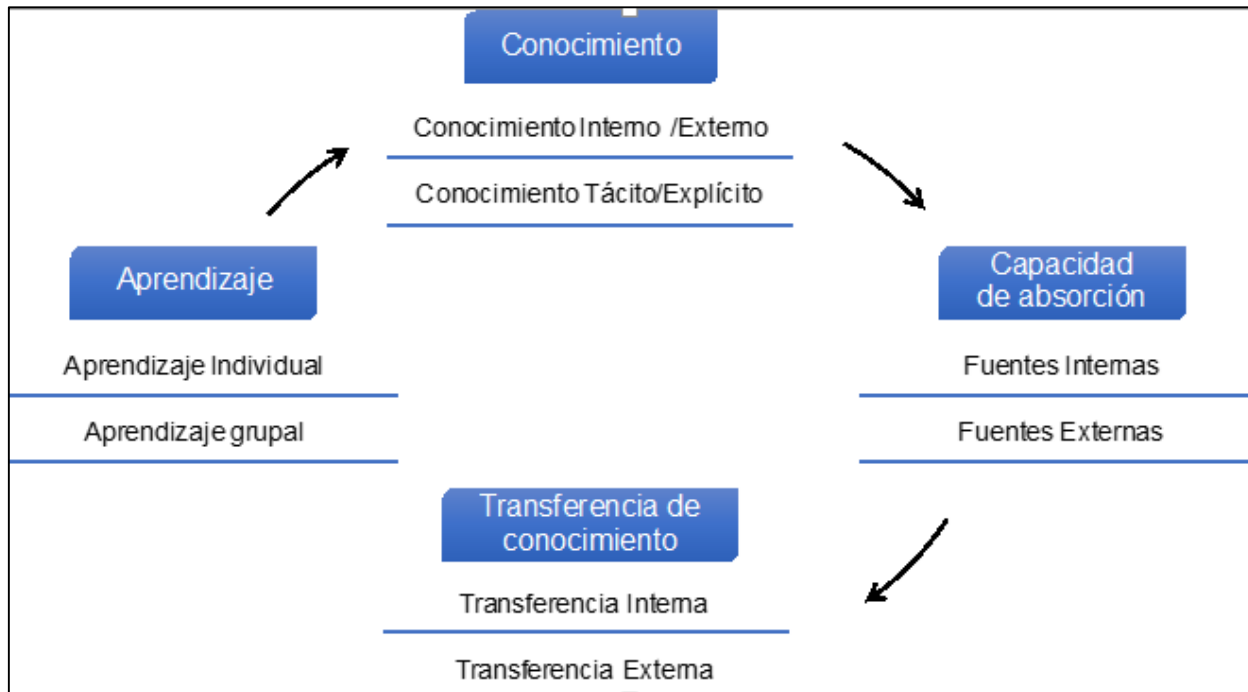
existiría la interacción conjunta, sino de una sola parte. El autor citado hace el símil con la interacción entre un alumno y su maestro: ambos deben dar de su disposición y de su parte para favorecer el proceso de transferencia de aprendizaje, sin ello sería imposible que el conocimiento se absorbiera por completo.

Según lo anterior, el conocimiento se cataloga como un activo estratégico fundamental para las operaciones de las compañías; se ha demostrado que las habilidades de absorberlo, transformarlo e integrarlo a las operaciones cotidianas permite que las empresas den un paso adelante y fundamenten los pilares de la ventaja competitiva y el valor agregado. El conocimiento puede ser utilizado por las entidades para optimizar procesos de maquinaria en la producción, ser más eficientes en la facturación a clientes, incentivar a los empleados a que estén contentos en sus puestos de trabajo y realicen sus labores de la mejor forma posible, conocer en realidad lo que el cliente quiere y satisfacer sus necesidades, entre otros. Como se analiza, el conocimiento al manejarse efectivamente puede permitirle a una organización sobrevivir al entorno, al mercado y a la competencia.

5.5. Transferencia de Conocimiento

El proceso del conocimiento mencionado en este escrito se detalla de la siguiente forma:

Gráfico 5: Proceso de conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Recapitulando, en las organizaciones el aprendizaje se construye de forma conjunta para construir un conocimiento global dentro de ellas, dando así nacimiento a la cultura organizacional, a los valores y costumbres, a los procesos de producción y administrativos. Luego de que el conocimiento se llega a consolidar, se entiende que las empresas han generado conocimiento interno que es producto de la socialización del conocimiento tácito y la combinación de conocimientos explícitos. Luego de ello, las compañías entienden que no es suficiente con tener el mismo conocimiento, los mismos procesos y las mismas personas todo el tiempo ya que la costumbre y la zona de confort pueden llevar a que la entidad se estanque y fracase, por lo tanto, buscan absorber nuevo

conocimiento de antiguos y nuevos empleados, de fuentes de información externas e inclusive hasta de la competencia, de forma que logran estar a la vanguardia de las necesidades del mercado actual.

No obstante, (Rubio & Copete, 2015) mencionan que no es suficiente contar con todo el conocimiento posible si no se sabe utilizar, es decir, el uso pobre del conocimiento adquirido sería similar a un activo ocioso que simplemente está, pero no se explota hasta su máxima capacidad. Es por ello, que la transferencia de conocimiento cobra protagonismo y se posiciona como el paso más importante en el proceso de la gestión de conocimiento organizacional.

La transferencia de conocimiento puede definirse según (Vega, 2005) como las actividades y métodos que las empresas realizan para difundir el conocimiento adquirido en la absorción para usarlo y explotarlo en su totalidad, permitiendo a todo el personal perteneciente a la organización ser partícipes del proceso del mejoramiento del valor del conocimiento, teniendo como objetivo la optimización de las actividades operacionales y administrativas de la organización.

Las siguientes son categorías comunes de la transferencia de conocimiento:

- Capacitaciones.
- Programas de Consultoría.
- Procesos de divulgación científica.
- Licenciamiento (transferencia de tecnología a otra persona)
- Redes.
- Existen dos formas de transferir el conocimiento:

Tabla 3: Formas de transferencia de conocimiento

Intra-organizacional	Inter-organizacional
El conocimiento es transferido dentro de la organización hacia los empleados y colaboradores de la misma, con el fin de generar más conocimiento y obtener beneficios. (Davara, 2007)	El conocimiento se transfiere por fuera de la empresa por medio de capacitaciones y actividades similares, impactando a otras organizaciones y personas.

Fuente: Elaboración propia

(Vega, 2005) plantea que existen cinco categorías de transferencia de conocimiento, las cuales son:

Tabla 4: Categorías de transferencia de conocimiento

Categoría	Definición
Transferencia en serie	Transferir conocimiento que un equipo adquirió a partir de una tarea en un contexto, a la misma tarea en un contexto diferente.
Transferencia cercana	Difundir conocimiento que un equipo aprendió, a otro equipo que desarrolla tareas similares.

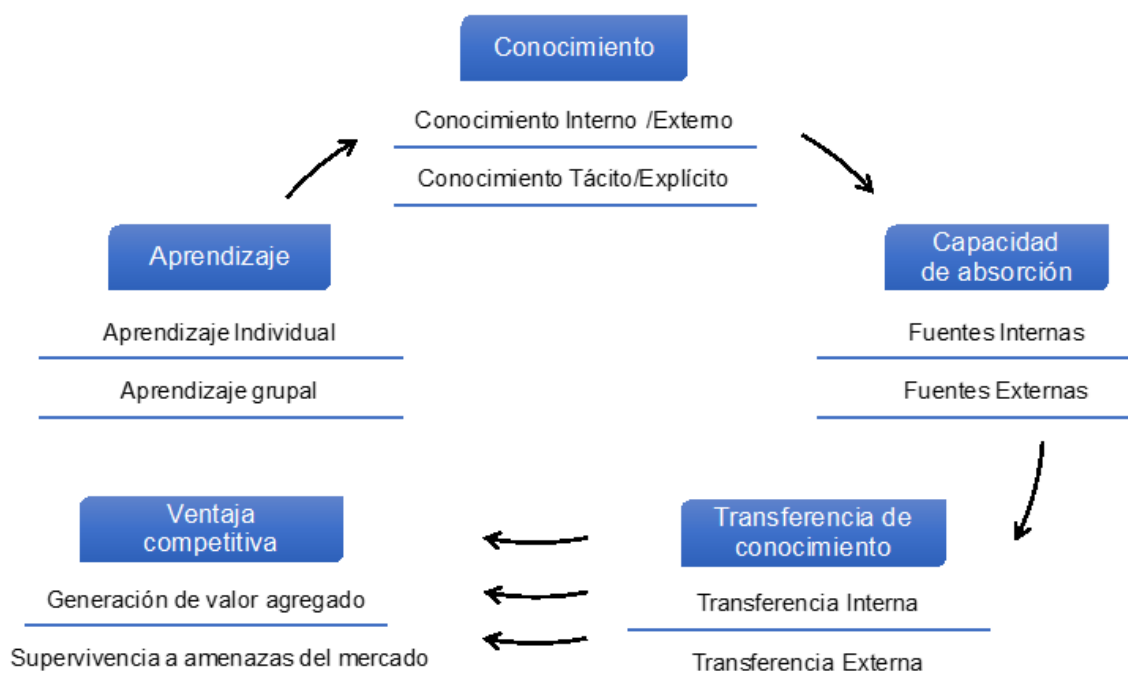
Transferencia lejana	Transferir conocimiento entre equipos ubicados en geografías distintas.
Transferencia estratégica	Transferir conocimiento en la organización en general para llevar a cabo una tarea específica, afectando a más de un equipo.
Transferencia experta	Transferencia de conocimiento de parte de profesionales en algún tema.

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Desempeño organizacional

El esquema de gestión de conocimiento abordado para este trabajo finalmente termina así:

Gráfico 6: Esquema de gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

La transferencia de conocimiento como se mostró es el puente entre todo el conocimiento que tiene la compañía y la generación de valor agregado y ventaja competitiva. Lo anterior debido a que el conocimiento debe saber utilizarse y el mejor método es transferirlo a las personas que mueven la organización y hace que ésta obtenga utilidades. Por lo tanto, la correcta administración del conocimiento como activo estratégico permite que el desempeño organizacional sea óptimo y se tomen decisiones inteligentes acordes a la realidad específica de la compañía.

6. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

6.1. Lectura 1.

Título: Capacidad de absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia

Autores: Carlos Hernán González Campo y Andrea Hurtado Ayala.

Línea Temática: Estudios gerenciales y de capacidad de absorción.

Palabras Clave: Capacidad de absorción, capacidades dinámicas, gestión del conocimiento, competitividad, innovación, ventaja.

Referencia bibliográfica

González, C., & Hurtado, A. (2013). Capacidad de absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia.

Resumen

El artículo analiza los estudios realizados por diferentes autores desde Cohen y Levinthal en 1990 al definir el concepto de capacidad de absorción y plantea que las organizaciones del mercado moderno deben verse influenciadas por la teoría de las capacidades dinámicas ya que de ese modo las empresas podrán adaptarse a los

cambios del mercado, adelantarse a su competencia y desarrollar habilidades para adquirir nuevos recursos y aprovechar los existentes que posee para poder resaltar entre tantas organizaciones. El artículo propone desarrollar un indicador para medir la capacidad de absorción en una muestra de empresas del sector de servicios en Colombia, basado en las fases de la capacidad de absorción y las variables que afectan a estas empresas, para finalmente concluir sobre si tales organizaciones se encuentran en un nivel aceptable, insuficiente o deficiente en términos de absorción de conocimiento.

Objetivo General

Medir el grado de capacidad de absorción del conocimiento en una muestra de empresas pertenecientes a los diferentes subsectores del sector servicios en Colombia mediante la formulación de un indicador basado en variables tomadas de las fases de la capacidad de absorción.

Objetivos específicos

- Hacer un estudio a un grupo de empresas pertenecientes a 16 subsectores del sector servicios, seleccionadas según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) para determinar su nivel de capacidad de absorción de conocimiento externo.
- Realizar un muestreo no probabilístico para la selección de las empresas en estudio, basándose en la base de datos de una encuesta realizada por el DANE entre 2010 y 2011 a las empresas del sector servicios en Colombia sobre Desarrollo e Innovación.
- Estudiar la capacidad que tienen las empresas para gestionar el conocimiento externo y adaptarse a los cambios que trae el mercado al que pertenecen.

Ideas principales

- Se hace un planteamiento de crítica a la teoría de recursos y capacidades, o análisis estratégico interno, que las empresas usan al analizar cuáles son sus ventajas organizacionales internas para sacar provecho de ellas, ya que dicha teoría permanece estática en el tiempo y su alcance no permite explotar más recursos que los que la entidad solamente posee.
- Se propone la adopción de los conceptos de la teoría de las capacidades dinámicas, la cual busca que las organizaciones afronten sus posibilidades y mejoren sus habilidades y competencias según sea la dinámica del mercado al que pertenecen; de manera que se habla de la capacidad de absorción de conocimiento y la transferencia del mismo como herramientas para obtener ventaja competitiva al desarrollar habilidades para promover el aprendizaje y usar el conocimiento de fuentes externas a la organización para adquirir nuevos recursos y marcar las competencias existentes.
- La capacidad de absorción es una habilidad para aprender del conocimiento obtenido de fuentes externas a la empresa y surge como un proceso de cuatro etapas según (Cohen & Levinthal, 1990) y (Zahra & George, 2002); las cuales son respectivamente adquisición, asimilación, transformación y explotación.

Introducción

La intención principal del estudio relatado en el papers es la de analizar empresas del sector servicios de Colombia y determinar cómo es el desempeño de dichas empresas al captar conocimiento de infinidad de fuentes externas que existen para poder ser mejores, productivas y competitivas. El estudio se basa en las investigaciones que otros

autores han realizado sobre el concepto de 'Capacidad de Absorción' para sustentar su marco teórico, tomando como base a Cohen, Levinthal, Zahra y George respectivamente, y definen perfectamente a la capacidad de absorción como el conjunto de rutinas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan conocimiento con la intención de crear valor. Además, se afirman que las anteriores marcadas en negrilla son las fases de la capacidad de absorción y tomándolas en cuenta se realizó el estudio minucioso a las empresas colombianas ya que se plantearon variables medibles de cada una de las fases de la capacidad de absorción planteadas por Zahra y George.

El papers también recalca que las empresas de la actualidad se ven en la necesidad constante de resaltar entre otras empresas y es por ello que el conocimiento se ha convertido en un intangible realmente importante para las organizaciones y por ello éstas invierten grandes cantidades en procesos de innovación, gestión del conocimiento y demás labores que se enfoquen en las fortalezas con las que cuenta la empresa para ser más productivos en su ciclo de vida del mercado.

Se toma como concepto importante el de la teoría de las capacidades dinámicas, el cuál es el punto de partida de todo el papers ya que de la teoría surgen tres tipos de capacidades dinámicas: 1) Relacionadas con la conformación de redes, 2) Relacionadas con capacidades para innovar, y 3) Relacionadas con la gestión del conocimiento; y de la última de las capacidades se deriva la capacidad de absorción de conocimiento.

La capacidad de absorción es planteada por Cohen y Levinthal en 1990 y se dice que permite que aumente la armonización con el entorno y que influye en las herramientas que las empresas utilizan para crear y utilizar el conocimiento con el que cuentan para

darle nacimiento a otras capacidades organizacionales: es decir, la capacidad de absorción es el cimiento principal de toda la construcción de actividades y procesos basadas en información.

El conocimiento obtenido por la capacidad de absorción viene de investigación propia de la empresa y pasa por una serie de fases que son:

- Adquisición: se adquiere y se apropia del conocimiento.
- Asimilación: se reconoce la validez del conocimiento y se analiza la información.
- Transformación: se combina el conocimiento con el presente en la organización.
- Explotación: se crean actividades que capaciten al personal y promuevan la correcta utilización del conocimiento para convertirlo en resultados fructíferos.

Metodología

La metodología usada en la investigación fue la de partir de una encuesta realizada por el DANE al sector de servicios en el año 2011 para tener acceso a la base de datos de las empresas pertenecientes a dicho sector; luego se realizó un muestreo no probabilístico con una población objetivo correspondiente a 16 subsectores de dicho sector y finalmente con todos los datos de las empresas a estudiar se prosiguió a plantear variables relevantes según la fase de capacidad de absorción, para finalmente plantear un indicador para cada una de las fases para poder promediarlo y generar un indicador final que describiera la capacidad de absorción de las empresas del sector en mención.

Las variables a tener en cuenta fueron muchas; durante cada fase el equipo de trabajo se encargó de medir factores que fueran relevantes para adquirir, transformar, asimilar y explotar el conocimiento.

Conclusiones

La capacidad promedio que tiene el sector de servicios en Colombia resultó ser insuficiente, siendo el indicador tan solo 1.77 en promedio, lo cual refleja que dichas empresas no están centrando sus esfuerzos en aprovechar el conocimiento externo para su propio bien, demostrando la falta de habilidades para invertir en capital intelectual y en gestión de conocimiento.

Los esfuerzos de las empresas para mejorar su calidad de conocimiento han aumentado, pero no lo suficiente como para que se vea reflejado en la innovación de los procesos.

Existe la necesidad de la creación de políticas públicas que incentiven las actividades de gestión de la innovación, tecnología y conocimiento en dicho sector ya que se refleja un pobre manejo de tales factores.

7. CASO DE ESTUDIO

Se escogió como referencia una firma que presta servicios profesionales de consultoría contable, de impuestos y auditoría perteneciente a las bien llamadas “Big Four”. Durante el tiempo del estudio se pretende analizar la capacidad de transferir conocimiento de la organización y las ventajas que ésta le trae a futuro, para ello, se realizaron entrevistas a profesionales de consultoría contable, de impuestos y auditoría perteneciente a las llamadas “Big Four” donde se le realizaron las siguientes preguntas:

Preguntas
1. ¿Considera que la empresa transfiere conocimiento?
2. Si transfiere conocimiento, ¿cómo lo hace?
3. ¿Considera que la transferencia de conocimiento aporta al éxito organizacional?

Dentro de la entidad, se pudo evidenciar que se realizan permanentemente capacitaciones para el personal; desde el cargo más bajo hasta los altos directivos, constantemente son enviados a capacitaciones sobre su área de interés. Además los cargos más altos se encargan de dar constante inducción a los recién llegados.

Lo anterior le ha permitido a la organización, la creación de conocimiento compartido, gracias al cual, todos en la empresa aprenden y realizan sus actividades profesionales siguiendo una misma visión, basándose en la calidad y la innovación. Se ha evidenciado, más allá de lo teórico, que el conocimiento es un activo muy importante, que si las empresas aprenden a gestionar, pueden lograr que las guíe por el camino del éxito.

Actualmente la firma es la número dos en Colombia. Sus colaboradores reconocen que su política de aprendizaje compartido, es la que ha logrado que los profesionales pertenecientes a la entidad presten servicios de alta calidad y estén enfocados en satisfacer las necesidades de sus clientes.

La percepción de las personas entrevistadas coincide en que el éxito de la compañía se basa en que todos los días se aprenden cosas nuevas, se absorbe conocimiento de los clientes (conocimiento externo) y de los profesionales que pertenecen a la organización (conocimiento interno), y que resaltan la importancia de compartir ideas y expresar dudas cuando las hayan; de forma tal que se busca llenar esos vacíos de conocimiento y recalcar que cada empleado tiene algo que aportar en la consolidación del conocimiento organizacional.

Como se analiza, dentro de la entidad existen factores que facilitan la capacidad de absorción y la transferencia de conocimiento:

- Inexistencia de jerarquías.
- Inexistencia de barreras profesionales entre compañeros.
- Disposición a ayudar constantemente.
- Capacitaciones permanentes.
- Consultorías.

Los anteriores factores y el éxito que tiene la empresa actualmente en el mundo demuestran que el conocimiento es el factor estratégico por excelencia de las empresas del siglo XXI y que les permite adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y de los mercados.

8. CONCLUSIONES

En la actualidad el conocimiento ha sido catalogado como algo necesario para que las compañías funcionen en su día a día; ha llegado a ser un activo intangible sin el cual muchas empresas no pueden seguir funcionando bajo la hipótesis de negocio en marcha y la competencia entre empresas se basa en quién gestiona mejor el conocimiento.

Para gestionar mejor el conocimiento las empresas hacen uso de los conceptos de capacidad de absorción y de transferencia de conocimiento, los cuales desde 1989 con los estudios de Cohen y Levinthal, han sido estudiados por infinidad de autores que buscan determinar la relación existente entre la ventaja competitiva, el valor agregado y la absorción y transferencia de conocimiento.

Mucho se ha investigado y hablado sobre el tema, incluyendo el escrito presente, sin embargo, surge la duda de si ambos conceptos mencionados son realmente importantes en la supervivencia en los mercados en los que las organizaciones están inmersas en la actualidad; la experiencia del autor y los textos consultados dicen que sí.

De acuerdo con la literatura estudiada, se puede evidenciar que las empresas que logran gestionar eficientemente el conocimiento pueden llegar a ser duraderas en el largo plazo y cuentan con la ventaja de conocer a la perfección su entorno externo e interno y las necesidades del nicho de mercado que atienden.

Para concluir se considera que las empresas deben de tener en cuenta que el ambiente globalizado y la tecnología han revolucionado al mundo convirtiéndolo en algo que está en constante movimiento y por lo tanto, las entidades deben de reconocer que su futuro depende de si se adaptan al cambio o si quiebran en el intento; la mejor forma para adaptarse es el conocimiento y sin él no puede existir proyecciones de existencia futura.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonorsi, M. (2010). Consultoría Interna: asesorarse con los nuestros. *Debates IESA*, 48-52.

Arias, J., & Aristizabal, C. (2008). *Influencia De La Estructura Organizacional En La Creación De Conocimiento, Estudio Del Caso Epm Medellín*.

Arias, J., & Aristizabal, C. (2011). Transferencia de conocimiento orientada a la innovación social en la relación ciencia-tecnología y sociedad. *Pensamiento y Gestión - Universidad del Norte*, 137-166.

Bolivar, A., Batista, R., & Garcia, D. (s.f.). *La Influencia de la capacidad de absorción en la transferencia de conocimiento interorganizativa*.

Buitrago, M. A. (2013). *La Transferencia de Conocimiento en la Relación Universidad-Empresa*. Universidad Icesi.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.

Contreras, E. (2010). Gestión del Conocimiento: Del tácito al explícito. *Trend Management*.

Davara, F. (2007). *Transferencia de conocimiento*. Obtenido de http://www.tendencias21.net/conocimiento/Transferencia-del-Conocimiento-I_a5.html

- Gonzalez, C., & Hurtado, A. (2013). *Capacidad de absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia*.
- Kim, D. (1993). *The Link between Individual and Organizational Learning*.
- Kofman, F. (1992). *Lecture Slides*. Cambridge Massachusetts: MIT Sloan School of Management.
- Kubr, M. (1995). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México: Editorial Limusa, S. A.
- Leiva, J. (2014). ¿Cuál es la capacidad de absorción que tiene su empresa?
- Olarte, J. (2012). *Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría*.
- Perez-Montoro, M. (2009). *Gestión del conocimiento*. Obtenido de <http://glossarium.bitrum.unileon.es/Home/gestion-del-conocimiento-knowledge-management>
- Robledo, J. (2013). *Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional*. Universidad EAFIT.
- Rubio, P., & Copete, J. C. (2015). *La transferencia de conocimiento dentro y fuera de las organizaciones*. Universidad Icesi.
- Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos*.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Smith, B., & Ross, R. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for Building a Learning Organization*.

Vega, C. (2005). *Integración de herramientas de tecnologías de información como soporte en la administración del conocimiento.*

Wang, C., & Ahmed, P. (2003). *Organisational learning: a critical review.*

Werner, S., Espejo, R., Schwaninger, M., & Bilello, U. (1996). *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management.*

Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27, 185-203.