



**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO, LA
CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE CON EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO**

JUAN DAVID QUECANO ROJAS

PROYECTO DE GRADO

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

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 27 DE 2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. MARCO DE REFERENCIA	9
4.1 MARCO TEÓRICO	9
4.1.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	9
4.1.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	15
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	17
a. Lectura 1	¡Error! Marcador no definido.
b. Lectura 2	20
c. Lectura 3	¡Error! Marcador no definido.
5. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	33
6. CONCLUSIÓN	33
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

Listado de gráficos:

Gráfico 1 : Tranferencia de conocimiento

Gráfico 2: Capacidad de absorción

Gráfico 3: Capacidad de aprendizaje

Gráfico 4: Correlación Transferencia de conocimiento-Desempeño organizacional

Gráfico 5: Capacidad de Absorción-Desempeño organizacional

Gráfico 6: Correlación Capacidad de aprendizaje-Desempeño organizacional

Listado de tablas:

Tabla 1 : Características del conocimiento

Tabla 2: Característica del emisor

Tabla 3: Características del receptor

RESUMEN

En el siguiente documento se expone la investigación realizada acerca de los diversos factores que influyen en la transferencia de conocimiento interno y externo interempresarial. Para ello se trabajó con dos partes: la primera hace referencia a una empresa consultora y la segunda a diversos sectores empresariales comprendidos por varias empresas como por ejemplo: el sector eléctrico, el manufacturero, el textil, el de telecomunicaciones, industrial, tecnología, entre otros. Específicamente fueron 154 empresas con las que se trabajó. Se evaluaron por medio de encuestas a ciertas áreas de dichas empresas si algunos factores que influyen en la transferencia de conocimiento se hacen presente en la relación entre estas dos partes. Así, se hizo una medición de variables como: la capacidad de absorción, La capacidad de aprendizaje, la fluctuación de información y, por último, cómo todos estos aspectos influían en el desempeño de cada organización. Cabe mencionar, que de acuerdo a la teoría estudiada previamente, ya se tenía una idea acerca de cómo se comportaban estas variables y su relación respecto al desempeño organizacional, por lo que de una forma, los resultados que se obtuvieron en la investigación fueron los esperados desde un principio.

Palabras clave: Transferencia de conocimiento, desempeño organizacional, capacidad de absorción del conocimiento y capacidad de aprendizaje.

ABSTRACT

The following paper presents the research carried out on the factors that influence the internal and external inter-company knowledge transfer. For this, two parts were worked on: the first one refers to a consulting company and the second to lots of business sectors comprised of several companies such as: the electrical sector, manufacturing, textiles, telecommunications, industrial, technology, among others. Specifically, there were 154 companies which we worked with. They were evaluated through surveys of certain areas of these companies if some factors that influence the transfer of knowledge are present in the relationship between these two parties. Thus, a measurement was made of variables such as: the absorption capacity, the learning capacity, the fluctuation of information and finally, how all these aspects influenced the performance of each organization. It is worth mentioning that, according to the previously studied theory, there was already an

idea about how these variables behaved and their relation to organizational performance, so that, the results obtained in the research were as expected. since the beginning.

Keywords: Knowledge transfer, organizational performance, knowledge absorption capacity and learning capacity.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones han cambiado un poco su panorama acerca de cómo fomentar un buen desempeño organizacional. Antiguamente se creía que los únicos departamentos de una empresa que eran productivos eran los tradicionales, como: mercadeo, ventas, administrativos, producción, entre otros. Sin embargo, en los últimos años, el paradigma ha cambiado un poco, pues se le empieza a dar importancia a áreas como recursos humanos y por ende, a otras variables que influyen en la productividad de una organización.

Con ello, diversos teóricos como Szulanski, Kogut, Zander, entre otros que han estudiado y demostrado que existen otras variables fuera de lo comúnmente conocido que influyen en la competitividad de una organización. Con esto, se da inicio a diferentes teorías, entre ellas la de la transferencia de conocimiento, la cual se define a grandes rasgos como la fluctuación de ideas e información entre varias agentes de manera intraempresarial o interempresarial. Adicionalmente, el análisis de las diversas características de la transferencia de conocimiento, dieron origen a otros conceptos tales como: enseñabilidad, decodificación, observabilidad, emisor, receptor, capacidad de absorción, capacidad de aprendizaje, capacidad de diseminación, entre muchas otras más, que van a ser explicadas a lo largo del documento.

Todo lo anterior tiene un único fin y es el de mejorar el desempeño organizacional de las empresas. Cabe mencionar que junto a esto hay otra serie de elementos que no se analizan de manera directa en la transferencia de conocimiento, pero que sí influyen significativamente en ella. Un ejemplo de lo anterior, es el uso de la tecnología, pues es usada frecuentemente como un instrumento para facilitar y agilizar la transferencia de información entre dos o más partes. Finalmente, cabe resaltar que en los últimos años está tomando mucha fuerza, ya que las tendencias del mercado, los procesos y procedimientos empresariales han incidido

en replantear en las empresas su esquema organizativo, priorizando estos nuevos elementos.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza en un marco de relaciones entre las empresas que realizan consultoría empresarial y las que reciben dicho servicio. Está basado en diversas investigaciones, pero fundamentalmente en tres: “La transferencia de conocimiento en la organización multiunidal” (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López), “Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación” (*“Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation ”*) (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel), “Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento” (Daniel Palacios Marqués, Marta Peris Ortiz y Carlos Rueda Armengot).

Los conceptos que se asocian a esta investigación son: transferencia de conocimiento, capacidad de absorción de conocimiento, capacidad de aprendizaje, y desempeño organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación que existe entre la transferencia de conocimiento que se recibe en los procesos de consultoría empresarial; la capacidad de absorción de conocimiento y la capacidad de aprendizaje de las empresas, con su desempeño organizativo en las empresas del sector industrial de la ciudad de Cali.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la relación que existe entre la transferencia de conocimiento que se recibe en los procesos de consultoría empresarial y el desempeño organizativo en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali.
- Analizar la relación que existe entre la capacidad de absorción de conocimientos que se reciben en los procesos de consultoría empresarial y el desempeño organizativo de las empresas del sector industrial de la ciudad de Cali.
- Analizar la relación que existe entre la capacidad de aprendizaje en los procesos de consultoría empresarial y el desempeño organizativo de las empresas del sector industrial de la ciudad de Cali.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

En las últimas décadas en el contexto empresarial se han visto ciertos cambios que han obligado a las organizaciones a replantear su forma de pensar y actuar. Anteriormente, los conceptos de competitividad y eficiencia empresarial eran observados y analizados desde perspectivas muy acotadas enfocándose únicamente en aspectos como nivel de producción, mercadeo, entre otras. Sin embargo, esta forma de pensar ha sido replanteada en la actualidad pues teóricos y expertos en temas organizacionales han estudiado los demás factores que influyen en un mejor desempeño organizacional. De esta manera, la transferencia de conocimiento y todos sus componentes son elementos a los cuales las empresas le han brindado mayor importancia en la actualidad.

La transferencia de conocimiento se entiende como la fluctuación de información cognitiva entre dos o más individuos en donde uno es llamado “emisor” y el otro “receptor” (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López: 2009). De esta manera, dentro de una organización se genera un proceso de compartir información subyugada a habilidades o capacidades entre diversos portadores, sean internos o externos a la empresa (Gupta y Govindarajan, 1991; Kogut y Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996). Ahora bien, en el proceso de transferir conocimiento también puede existir una modificación del mismo. Lo anterior puede verse como una característica positiva, ya que se torna mucho más fácil de codificar, de explicar, de entender o comunicar.

Para estudiar con más profundidad este concepto, se han propuestos dos distintos modelos. Por un lado está el Modelo Lineal, el cual es el más común y utilizado al ser simple, de fácil aplicación y está basado en la teoría de Comunicación desarrollada por Weaver y Shannon (1949). Algunos teóricos reconocidos en este tema han basado sus investigaciones en este modelo como por ejemplo, Szulanski (1996; 2000), Govindarajan y Gupta (2000) y Minbaeva (2007). Por otro lado, se tiene el Modelo Espiroidal del Conocimiento propuesto por Nonaka (1991) y Takeuchi (1995), el cual plantea que los cambios de la transferencia del conocimiento pueden entenderse desde un nivel epistemológico y ontológico.

El fin único de transferir conocimiento intraorganizacional es aumentar la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas, desde diversos aspectos como el desarrollo innovador. Así, existen gran cantidad de variables que influyen de manera significativa y tienen relación directa en la transferencia de conocimiento. Algunas de ellas van a ser explicadas a continuación.

Características del conocimiento

- Complejidad

Este concepto abarca consigo todas las dificultades en los procesos de transferir conocimiento, tales como: los elementos en los que se basa dicho conocimiento, las relaciones entre dichos elementos y su nivel de codificación (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López, 2009). Estos tres aspectos pueden categorizarse de la siguiente forma:

1. *Ambigüedad causal*: Este concepto fue propuesto en un principio por Lipman y Rumelt (1982), luego utilizado por Reed y De Fillippi (1990), Szulanski (1996), King y zeithaml (2001), Cappeta y Jensen (2004), y María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López (2009). La ambigüedad causal hace referencia a los impedimentos que existen a la hora de identificar un proceso productivo, normalmente ese tipo de ambigüedades surgen en el conocimiento tácito, en donde al intercambiar información, mucha de ella queda suelta.
2. *Dependencia*: aquí se refiere al grado de filiación que existe entre cada uno de los elementos que conforman un conjunto de información (Zander y Kogut; 1995: 79). Este concepto tiene gran importancia en las bases teóricas ya que, a partir de él la tecnología entra a jugar un papel importante en el proceso de intercambiar información; además, la dependencia repercute en la codificabilidad de datos, contenido, etc.
3. *Codificabilidad*: es una herramienta que sirve para medir el grado en que la información puede ser registrada de manera escrita (Winter, 1987; Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999; Reagans y McEvily; 2003; Simonin, 1999). Esta herramienta es de gran importancia, ya que en el momento en que dos unidades cognitivas están interactuando, si un portador

de conocimiento no tiene la capacidad de brindar una información o a un receptor le es dificultoso entenderla, entonces, la única forma de postergar y asegurar una fluctuación futura en la información es por medio escrito.

- Enseñabilidad:

Con este concepto se pretende analizar la facilidad con la cual un receptor de conocimiento digiere la información que se le está transmitiendo. (Kogut y Zander, 1993 y 1995). Lo anterior va muy ligado con la codificabilidad, ya que éste último surge de la necesidad de facilitar la transferencia de conocimiento, es más, se puede considerar que la enseñabilidad está incluida en la codificabilidad (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López: 2009).

- Especificidad:

El primer teórico en implementar este concepto fue Williamson quien estableció una estrecha relación entre éste y dependencia, argumentando que la enseñabilidad es la facilidad con la que otros usuarios pueden hacer usos alternativos de un activo sin perder valor productivo (Williamson, 1985: 55).

- Observabilidad:

Aquí se está midiendo el grado de aprendizaje por medio de la observación (Zander y Kogut, 1995: 79). En otras palabras, se está evaluando la capacidad de los trabajadores de retener, copiar o reproducir procedimientos y procesos de determinada empresa (Zander y Kogut ,1995: 79). Adicionalmente se plantea que esta variable tiene una estrecha relación con ambigüedad causal, ya que también existe un efecto de causalidad.

Todas las anteriores variables se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 1 : Características del conocimiento

Características del conocimiento	Autores
Ambigüedad causal	Szulanski, 1996; Szulanski Capetta y Jensen, 2004
Complejidad	Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995; Simonin, 1999; Hansen, 1999
Codificabilidad o codificación	Kogut y Zander , 1993; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999
Carácter tácito	Reagans y McEvily 2003; Simonin 1999
Dependencia	Hansen, 1999; Zander y Kogut, 1995
Especificidad	Simonin, 1999
Enseñabilidad	Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995
Observabilidad	Zander y Kogut, 1995

Fuente: María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López: 2009

A continuación, se van a analizar algunas características específicas de los dos agentes que interactúan en la transferencia de conocimiento: emisor y receptor.

Características del emisor

En este marco, se analizan dos variables que explican el comportamiento de este agente. En primero lugar, se tiene la “motivación”, la cual es un elemento que en muchas ocasiones genera problemas en el proceso de transferir conocimiento al existir ausencia de éste (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López: 2009). Existen básicamente 3 razones por las cuales hay “falta de motivación”, el primero argumenta que compartir conocimiento no genera retribución alguna al agente que lo está cediendo, por tanto, se puede pensar que no existen incentivos de hacerlo. Bajo este problema, algunas empresas han tratado de diseñar estrategias de recompensas a quienes compartan información o “know-how” a los demás miembros de la empresa.

La segunda razón es porque en las organizaciones jerárquicas muchas veces compartir conocimientos requiere de costos elevados, sean representados económicamente o en términos de tiempos (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Hansen, 1999; Winter y Szulanski, 2001; Jensen y Szulanski, 2004). La última y tercera razón, quizá la que mejor explica la ausencia de motivación, es que el poseer cierta información exclusiva genera estatus de poder en las personas, es

decir, les otorga una superioridad en una organización.

La ausencia de motivación está directamente relacionada con la “intención de transferir” conocimiento (Dyer y Hatch, 2006), ya que estas dos variables actúan en sentidos opuestos o inversos (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López: 2009).

La segunda variable es “la capacidad de emisión”, la cual, a diferencia de la motivación, no es una característica neta de voluntad del emisor. Es decir, aquí el emisor puede tener gran motivación de compartir sus conocimientos, pero si no es capaz de hacerlo, el proceso se ve obstaculizado (Mudambi y Navarra, 2004; Minbaeva, 2007). La capacidad de emisión puede verse afectada debido a varias razones, algunas de ellas son: no tener habilidades de comunicación oral y escrita, no contar con medios para poder transferir (esto incluye a la tecnología como medio fundamental de transferencia) y la falta experiencia del emisor en cuanto al manejo de información y “know how” de determinado proceso (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López: 2009).

A continuación, se presenta una tabla que resume todas las características del emisor:

Tabla 2: Característica del emisor

Características del emisor	Autores
Motivación	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Dyer y Hatch, 2006
Intención	Dyer y Hatch, 2006
Número de expatriados	Björkman, Barner- Rasmussen y Li, 2004
Capacidad de diseminación	Minbaeva, 2007

Fuente: (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López: 2009)

Características del receptor:

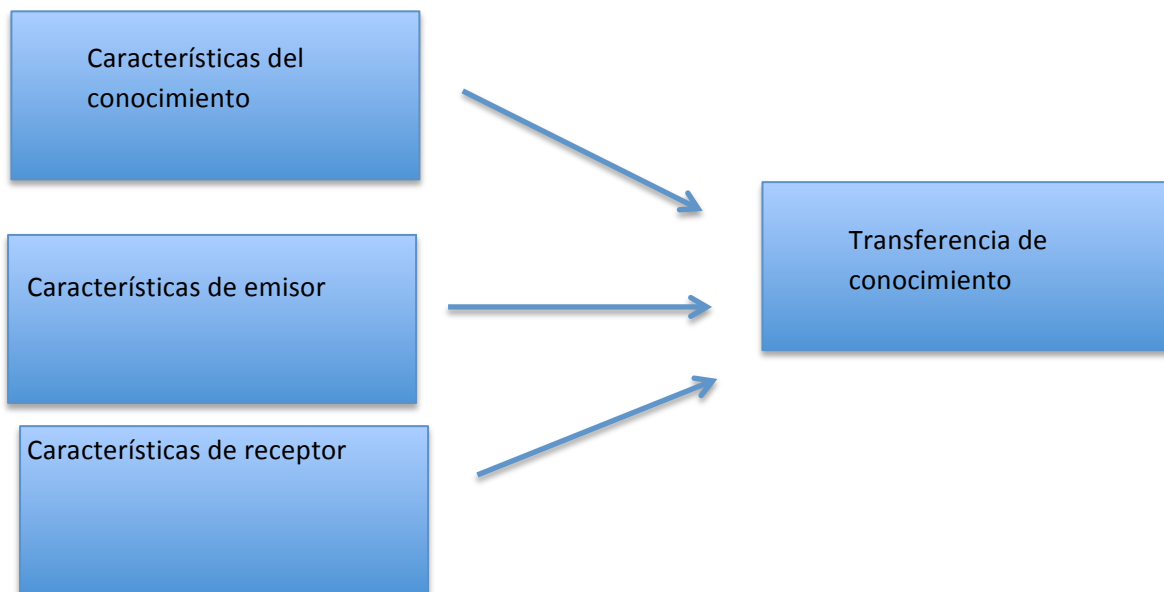
Al igual que el emisor, el receptor posee dos características generales, las cuales son: la “motivación” y la “capacidad de absorción”. En cuanto a la primera, aquí también se percibe un problema en la “falta de motivación” en donde se ve afectada la disposición del receptor de recibir información debido a: lentitudes en

los procesos de transferencia, sabotaje intencionado, pasividad del emisor, entre otras (Szulanski, 1996). En cuanto a la segunda, este factor es un obstáculo muy común en las empresas, el cual afecta la capacidad del receptor de absorber información. En otras palabras, se refiere a la habilidad de este agente en asimilar, entender, captar y analizar información nueva para poder ejecutarla en un futuro (Cohen y Levinthal, 1990: 128). A partir de lo anterior, teóricos plantean una nueva variable llamada “Capacidad de retención” y dos razones por las cuales la capacidad de absorción es deficiente. Una concierne a las habilidades y conocimientos que un trabajador desarrolló en su formación, es decir, algo que está innato en él; y la otra, a las relaciones existentes entre el emisor y receptor (Gupta y Govindarajan: 2000). A continuación, se mostrará una tabla que resume las características principales del receptor:

Tabla 3: Características del receptor

Motivación	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Jensen y Szulanski, 2004
Capacidad de absorción	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2001; Reagans y McEvily, 2003; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2003; Szulanski, Capetta y Jansen, 2004
Experiencia con el dominio de conocimiento	Simonin, 1999
Capacidad de retención	Szulanski, 1996

Fuente: (María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y José Emilio Navas López: 2009).



Fuente: elaboración Propia

4.1.2 FACTORES QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Así como existen factores que obstaculizan procesos de transferencia de conocimiento intraorganizacional, también se han desarrollado alternativas para resolver esta problemática. De esta manera, teóricos han propuestos seis maneras de fomentar la transferencia de conocimiento: Compromiso Afectivo, Prácticas de gestión de recursos humanos de alta implicación, Comunicación Informal, Utilización de Equipos de Trabajo Estructurados y Tecnologías de la Información y la Comunicación (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009).

Compromiso afectivo

Esta alternativa es algo que la empresa misma debe encargarse de cultivar en sus trabajadores, ya que los empleados están tan vinculados a sus grupos de trabajo que están motivados a realizar esfuerzos adicionales sin necesariamente recibir algo a cambio (Meyer y Allen, 1997; Coff y Rousseau, 2000; Storey y Quintas, 2001). Lo anterior repercute en un sentido de pertenencia mayor hacia la empresa, por lo tanto alinea a los funcionarios con los objetivos de la empresa, aumenta el grado de comunicación entre los miembros, hay mayor interacción y por tanto hay

más fluidez de ideas y conocimiento (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009).

Prácticas de gestión de recursos humanos de alta implicación

Este tipo de estrategias son muy útiles para fomentar la transferencia de conocimiento entre trabajadores. Según la teoría, dichas estrategias varían de organización en organización y cada quien evalúa cuál es la que mejor aplica para su empresa. Sin embargo, la mayoría se rigen bajo los siguientes lineamientos: sistemas de recompensas basados en trabajo en equipo; reclutamiento y selección basados en mercados internos de trabajo y en el ajuste de los candidatos de la compañía; y por último, programas de formación que permitan el crecimiento de los empleados y el desarrollo de conocimiento específico para la empresa (Collins y Smith, 2006).

Se ha observado en los últimos años que las empresas se interesan por invertir en sus empleados, ya que entienden que a largo plazo es una buena decisión. De esta manera, conciben que sus funcionarios se convierten en una ventaja competitiva, al fomentar una vinculación, sentimiento de pertenencia y por ende una mayor disposición a compartir conocimiento (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009).

Comunicación Informal

Diversos estudios y experimentos han demostrado que la comunicación informal es una manera muy eficiente de transferir conocimiento. Por tanto, las empresas actualmente se concentran en fomentar los diálogos, conversaciones y en general todo lo que se distingue como “comunicación informal”. De esta manera, se realizan retroalimentaciones de perspectivas, se desarrollan mejores ideas creativas, se conectan diferentes áreas de trabajo, entre otros (Ancona y Caldwell, 1992).

Adicionalmente, es importante para las empresas incentivar la comunicación cara a cara entre trabajadores, ya que de esta manera se construye confianza, respeto, apoyo, amistad y por lo tanto conocimiento tácito.

Utilización de Equipos de Trabajo Estructurados

Este método va muy ligado a la transferencia de conocimiento tácito. Según expertos en el tema, por medio de equipos de trabajo fluye información que es fácilmente compartida (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009). Así, los equipos de trabajo juegan un papel muy importante porque se vuelven centros donde se genera la oportunidad de interactuar personalmente y por ende compartir información.

En resumidas cuentas, incentivar el trabajo en equipo repercute positivamente en la transferencia de conocimiento intraorganizacional (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009).

Tecnologías de la Información y la Comunicación

La última estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento hace referencia a las TICs, las cuales permiten una búsqueda y acceso a la información de forma más rápida. También, es un medio muy eficiente a la hora de intercambiarla con los demás miembros de la empresa. (Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel, 2009). Adicionalmente, teóricos plantean que el uso de las TICs permite a la empresa ampliar sus redes de negocios e incentivan a los trabajadores a investigar por sus cuentas acerca de algo que no conozcan. En conclusión, según Zack (2009): " las TICs permiten: definir, almacenar, categorizar, indexar y vincular conocimiento relacionado; y buscar e identificar contenidos relacionados".

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

A. Lectura 1

Lectura: "La transferencia de conocimiento en la organización multiunidal"

Autores: María del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López

Línea temática:

Palabras claves: Modelo lineal de transferencia de conocimiento, modelo espiroidal de transferencia de conocimiento, características del emisor, características del receptor, características del contexto, características del conocimiento.

1. Referencia bibliografía.

Maria del Mar Perona Alfageme, Pedro López Sáez y osé Emilio Navas López: (2009. *“La transferencia de conocimiento en la organización multiunidal”*).

2. RESUMEN:

Esta paper realiza una investigación a cerca de las infinitas variables que afectan la transferencia de conocimiento que han sido propuestas por diversos expertos en el tema. Habiendo recolectado la información, se hace una depuración de aquellas variables que pueden ser redundantes, poco significativas y se seleccionan las más generales e importantes con el fin de simplificar la investigación. Con lo anterior se hace un estudio minucioso en donde se analizan cuáles de todas esas variables seleccionadas son las más influyentes en el proceso de transferencia de conocimiento, así, se concluye con la construcción de un modelo el cual se puede emplear para la identificación y resolución de problemas dentro de las organizaciones

3. Objetivo General

El objetivo general es proponer un modelo conjunto que permita la clasificación, identificación y análisis de las variables que influyen en el proceso de transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones.

4. Objetivos Específicos

- Identificar y profundizar los cuatro factores determinantes en la transferencia de conocimiento.
- Identificar las características del emisor y receptor de la transferencia de conocimiento.

- Analizar y explicar los dos modelos más comunes que se han desarrollado para estudiar la transferencia de conocimiento, estos son: modelo lineal y el espiroidal.

5. Ideas principales

- La transferencia de conocimiento según el modelo lineal, es la comunicación entre un emisor y un receptor dentro mediante el cual fluyen ideas, experiencias y demás que luego se materializan en el receptor.
- La transferencia de conocimiento según el modelo espiroidal, es la transformación que tiene cierto conocimiento cuando este se traspasa entre diversos agentes cognitivos.
- Las 4 categorías que abarcan las principales variables que influyen en la transferencia de conocimiento son: características del conocimiento, características del emisor, características del receptor y características del contexto.

6. Introducción

El paper propone analizar a profundidad cuales son el grupo de variables que mayor influencia tienen en la transferencia de conocimiento, haciendo una previa revisión de literatura acerca de diversos factores que juegan un rol importante en la transferencia de conocimiento, propuestos otros autores. Con ello, en un principio se analizan los dos agentes que interactúan en este proceso los cuales son el emisor y el receptor con el fin de otorgarle características a cada uno y así plantear un mejor modelo.

A pesar de que muchos autores hablan de diversos conceptos que se relacionan con la transferencia de conocimiento, se observó que algunas variables están incluidas en otras, por tanto, se realizó una depuración de éstas con el fin de trabajar con las más relevantes y precisar el análisis.

7. Metodología empleada

La metodología empleada consistió en realizar cuatro sesiones para desglosar todas las variables con las que se iban a trabajar. La primera fue: características del conocimiento, la cual abarcaba variables como: Complejidad, codificación, carácter tácito, dependencia, especificabilidad, enseñabilidad y observabilidad. La segunda fue: características del emisor del conocimiento, la cual comprendía las siguientes variables: motivación, intención, número de expatriados, y capacidad de disseminación. La tercera sesión fue: características del receptor del conocimiento, la cual contenía: motivación, capacidad de absorción, experiencia con el dominio de conocimiento y capacidad de retención, Por último, la cuarta sesión: Características del contexto, la cual abarcaba los siguientes rubros: la relación entre el emisor y el receptor como contexto de la transferencia y la organización como contexto de la transferencia.

Con todo lo anterior se realiza un proceso en el cual se empieza por estudiar a cada agente que se relaciona con la transferencia de conocimiento, y una vez entendiendo sus cualidades por individual, se estudia la interacción entre ellos permitiéndonos hacer observaciones y conclusiones.

8. Conclusiones

- Por medio de la segmentación de variables en los 4 bloques mencionados anteriormente, se identificaron las variables más influyentes de cada uno de éstos en la transferencia de conocimiento y así se logró construir un modelo simplificado de este proceso.
- En relación a lo anterior, este modelo resulta de bastante interés puesto que antes no se habían especificado los factores más influyentes en el proceso de transferir conocimiento. Así, la variable más significativa o de mayor importancia en las características de emisor y receptor fue la motivación, en las características del conocimiento las más relevantes fueron: codificabilidad y dependencia y en las características del contexto están: calidad en la relación, frecuencia en la relación, similitud bases de conocimientos, distancia país, centralización, canales de comunicación, prácticas de recursos humanos, mecanismos de socialización.
- Por último, el plantear este modelo especificando las variables más importantes de la transferencia de conocimiento puede ser de gran utilidad a nivel empresarial, ya que si hay fallas dentro de la empresa o alguna área de ella, es mucho más fácil identificar el problema y plantear una solución.

En otras palabras, permite visualizar mejor en dónde está fallando el proceso de transferencia de conocimiento.

B. Lectura 2

Lectura: “Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación”

“Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation”

Autores: Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel

Línea temática: Revista de estudios de Gestión

Palabras claves: Transmisión del conocimiento, conocimiento organizacional, organización, conocimiento y relaciones inter – intra organizacionales.

1. Referencia Bibliográfica

Carmen Camelo Ordaz, Joaquín García Cruz, Elena Sousa Ginel: *(noviembre 2009. Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación.)*

2. ABSTRAC:

The following paper is based on the investigation of the existence of knowledge transfer in companies that have departments dedicated to R & D. It focused on a country that has a strong market in technology, and sought to analyze which were the most relevant variables that influenced the existence or not of transference of knowledge. The first step was to make a survey of potential companies that developed an R & D department and that fulfilled certain requirements, thus a debugging of a database was done where the companies that fulfilled the criteria were established. After that, six hypotheses were raised to which statistical instruments were applied to measure their level of validity. Finally, we analyzed the results obtained and specified the most influential factors in the transfer of knowledge in companies that are in the niche of technology and innovation.

RESUMEN:

El siguiente paper se basa en la investigación de la existencia de transferencia de conocimiento en empresas que tienen departamentos que se dedican a I+ D. Se focalizó en un país que tiene un mercado fuerte en tecnología, y se pretendía analizar cuáles eran las variables más relevantes que influían en la existencia o no de transferencia de conocimiento. El primer paso fue hacer un sondeo de las posibles empresas que desarrollaban un departamento de I + D y que cumplían con ciertos requisitos, así se hizo una depuración de una base de datos en donde se trabajó con las empresas que cumplían con los criterios establecidos. Después de ello, se plantearon seis hipótesis a las que se les aplicaron instrumentos estadísticos para medir su nivel de validez. Por último, se analizaron los resultados obtenidos y se especificaron los factores más influyentes en la transferencia de conocimiento en las empresas que se encuentran en el nicho de la tecnología e innovación.

3. Objetivo General

Analizar cómo los procesos de compartir conocimiento entre los distintos miembros de una empresa son de gran importancia para el desempeño organizativo, innovación, y asimismo entender el grado de complejidad que éste tiene a nivel empresarial.

4. Objetivos Específicos

- Analizar la motivación como una de las principales variables mediante la cual los miembros del departamento de I+D comparten conocimiento personas en otras áreas de la organización.
- Analizar los ambientes laborales como otra variable importante mediante la cual los miembros del departamento de I+D comparten conocimiento personas en otras áreas de la organización.

5. Ideas principales

- Las personas no tienden a compartir de conocimiento con los demás miembros de la organización, no tienen razones para hacerlo puesto que si una persona tener conocimientos individuales, esto le da estatus, poder e influencia dentro de la empresa.

- Existen tres elementos que facilitan compartir conocimiento dentro de las empresas, estos son: *el empleo oportuno de TICs, el uso de incentivos o premios a los trabajadores que compartan conocimientos y el enfoque sociotécnico*, el cual abarca factores individuales como habilidades confianza, compromiso; factores organizativos como: clima laboral, cultura laboral; y factores tecnológicos los cuales se centran en sistemas de desarrollo de TICs.
- El compromiso afectivo de los trabajadores influye positivamente en el grado en el que ellos comparten su conocimiento con otros dentro de la misma empresa. A su vez este compromiso depende de una buena gestión en la relación de los trabajadores por parte del departamento de los recursos humanos.
- La construcción de equipos de trabajo estructurados aumenta la transferencia de conocimiento dentro de una empresa, ya que fomenta la comunicación en todo tipo.
- Un empleo efectivo de TICs influye de manera positiva en el grado en que los trabajadores comparten sus conocimientos entre ellos dentro de una misma organización. Sin embargo, las TICs requieren de un nivel de codificación alto y teniendo en cuenta que algunos conocimientos requieren compartirse de forma experimental o tácita, la comunicación informal también juega un papel importante.

6. Introducción

El siguiente paper plantea como idea central la dificultad de tienen las empresas en cuanto a la transferencia de conocimiento dentro de ellas. Éste es un factor de mucha preocupación a nivel intraorganizacional, ya que, si los trabajadores no comparten conocimiento entre ellos, la fluidez de la comunicación es ineficiente, los procesos se tornan lentos y por ende la empresa empeora su desempeño y ventaja competitiva.

De esa manera los autores plantean la importancia de compartir conocimiento intraorganizacional entre todos empleados, en donde analizan los factores que más influyen en la transferencia de conocimiento e identifican aquellos que obstaculizan la fluidez de la información entre los miembros de la empresa.

7. Metodología empleada

La metodología empleada en este paper consistió en escoger a empresas que cumplieran con dos criterios. El primero era que pertenecieran a sectores innovadores, por lo que se focalizó en la fabricación de maquinaria, equipos y material mecánico; industria química; fabricación de maquinaria y material eléctrico; fabricación de vehículos de motor y fabricación de material electrónico y de equipos. Aquí la ventaja es que todos los sectores se dedican a diferentes labores, por lo que además de trabajar fuerte el tema de I + D, se evita un sesgo en la investigación sobre un solo sector. El segundo criterio fue que las empresas tuvieran más de cincuenta empleados, por lo que se empleó una base de datos especializada la cual arrojó una población inicial de 942 empresas que cumplieran con este criterio. Sin embargo, se realizó una depuración adicional a esas 942 empresas ya que era necesario que cada empresa contara con un departamento específico dedicado al desarrollo de I + D. Por lo que al final sólo se trabajó con 619 organizaciones las cuales declararon la existencia de esta área. Esto hizo que la investigación fuera más precisa para así encontrar resultados más detallados.

Por último, se contactaron a los directores del departamento de desarrollo de I + D de cada empresa, a quienes se les suministró vía correo y teléfono un cuestionario con test estadísticos para obtener los resultados de la investigación.

8. Conclusiones

- El compromiso afectivo es un elemento que juega un papel clave, ya que además de incentivar a los miembros de una empresa a compartir el conocimiento, también es un mecanismo que permite una lograr una gran efectividad en las prácticas de gestión de recursos humanos.
- Adicionalmente se encontró que a relación de interdependencia que existe entre ambos tipos de motivadores es algo que va en doble vía. Es decir, se pensaba el compromiso afectivo como el factor motivacional más importante, sin embargo, el ambiente laboral es igual de relevante, por tanto, ninguno es mejor o peor que el otro.
- A pesar de que el estudio se realizó con muestras de un solo país se pensaría que podría haber un sesgo en los resultados al estar incluida en la investigación la cultura de dicho país de manera intrínseca. Sin embargo,

en el campo de la tecnología e innovación la internalización jugar un papel fundamental de homogenización en las organizaciones de esta área.

- Por último, se encontró que el uso de la Tics como método para compartir conocimiento entre miembros de una empresa no funciona por sí solo, sino que es de suprema importancia fomentar la interacción personal entre los trabajadores, esto último mediante equipos de trabajo estructurados y comunicación informal o tácita.

C. Lectura 3

Lectura: “Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento”

Autores: Daniel Palacios Marqués, Marta Peris Ortiz y Carlos Rueda Armengot

Línea temática: Transferencia de conocimiento, desempeño innovador, variables determinantes en el desarrollo.

Palabras claves: aprendizaje continuo, infraestructura tecnológica, gestión por competencias, visión holística de la información, desempeño innovador, transferencia del conocimiento.

1. Referencia Bibliográfica

Daniel Palacios Marqués, Marta Peris Ortiz y Carlos Rueda Armengot (diciembre 2012. *Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento. Universidad Politècnica de València*).

2. ABSTRAC:

In the present article, 222 questionnaires were carried out in several companies that are part of the telecommunications and biotechnology sectors, where the aim is to analyze the variables that influenced the transfer of organizational knowledge and influence in the development of innovation, such as continuous learning, infrastructure information technology, competency management and the holistic view of information. Additionally, some hypotheses have been found that a continuation has been developed, which allowed to conclude that the companies that obtain better results in the topic of innovation are that the things that adequately forsake their knowledge.

RESUMEN:

En el presente artículo se realizaron 222 cuestionarios en diversas empresas que hacen parte de los sectores de telecomunicaciones y biotecnología en donde se pretendía analizar las variables que influían en la transferencia de conocimiento intraorganizacional y su influencia en el desarrollo de innovación, tales como: el aprendizaje continuo, infraestructura técnica de las tecnologías de la información, la gestión por competencias y la visión holística de la información. Adicionalmente, se plantearon algunas hipótesis que van a ser desarrolladas a continuación, las cuales permitieron concluir que las empresas que obtienen mejores resultados en el tema de innovación son aquellas que diseminan adecuadamente su conocimiento.

3. Objetivo General:

El objetivo principal de esta investigación es analizar a profundidad cuáles son las variables que fomentan la transferencia de conocimiento intraorganizacional, cómo actúan entre ellas y evaluar su desempeño en el desarrollo de nuevas tecnologías.

4. Objetivos Específicos:

- Por un lado, se pretende investigar la relación entre la transferencia de conocimiento y el desempeño, innovador, ver cuáles son los efectos de la primera sobre la segunda.
- Por otro lado analizar cómo influyen las variables de: aprendizaje continuo, infraestructura técnica de las tecnologías de la información, gestión por competencias y visión holística de la información en el proceso de transferencia de conocimiento.

5. Ideas Principales:

- La visión holística es de gran importancia a nivel empresarial, ya que supone una visión compartida entre todos los miembros de una empresa y así, se fomenta el diálogo, la discusión constructiva, el trabajo en equipo y compromiso, incentivando a las personas a compartir conocimiento entre ellos. Todo esto repercute en un modo de operar en conjunto siguiendo un mismo objetivo. En otras palabras, la visión holística y la transferencia de conocimiento se relacionan de manera positiva y significativa.
- La gestión por competencias es un modelo que cambia toda la estructura tradicionalista organizacional, ya que ésta le da prioridad y valor al conocimiento, a aprender de las experiencias vividas, a proteger su capital humano o activos intelectuales y a confiar en el conocimiento de sus empleados. De esta manera, se dice que la gestión por competencias se relaciona positiva y significativamente con la transferencia de conocimiento.
- El aprendizaje continuo es una técnica organizacional que se relaciona positiva y significativamente con la transferencia de conocimiento, ya que esta técnica comprende de actividades como rotación de puestos de trabajo, ampliación de tareas en el puesto, proceso de benchmarking internos, etc ayudando a cultivar creatividad en los empleados y fomentando la innovación en la organización.
- En cuanto a la infraestructura en tecnología, ésta tiene una relación significativa y positiva con la transferencia de conocimiento por diversos motivos. Algunos de éstos son: la infraestructura en tecnología agiliza la recolección, intercambio y almacenamiento de datos, elimina barrera de comunicación entre diversas áreas de la empresa e incrementa el flujo y la integración.
- La transferencia de conocimiento influye positivamente en el desempeño innovador, y como las anteriores variables tienen una relación positiva con la transferencia, indirectamente influyen en la innovación.

6. Introducción:

En el ámbito empresarial, las organizaciones cada vez se ven más incentivadas a trabajar en el desarrollo de tecnología, ya que son conscientes que el mundo se encuentra en una era de progreso continuo. Así, este factor es de suprema

importancia para la competitividad que existe en los diversos mercados. Factores como el conocimiento o capital humano se tornan en aspectos relevantes en los activos de una empresa, al ser éstos la base del desarrollo de tecnologías y del mejoramiento en el desempeño de determinada organización.

7. Metodología empleada:

En el presente paper, se trabajó con 20 empresas en donde 10 pertenecían al sector biotecnológico y el restante al sector de telecomunicaciones. Se realizaron 4 hipótesis que describían la relación entre las variables explicadas anteriormente con la transferencia de conocimiento y una hipótesis adicional describiendo la relación de éste último con el desempeño innovador. Para lo anterior, se realizaron 222 cuestionarios a las diversas empresas con las que se trabajó las cuales fueron enviadas vía correo electrónico, 35 de los formularios se tuvieron que descartar debido a errores a la hora de diligenciarlas. Finalmente se empleó un modelo de ecuaciones estructurales mediante el software EQS 5.7b ya que este método permite establecer relaciones causales de datos no experimentales.

8. Conclusiones:

- Se obtuvo como resultado en primera instancia, la comprobación de la hipótesis cinco, en donde se define a la transferencia de conocimiento como una variable mediadora entre la visión holística, gestión de competencia, aprendizaje continuo e infraestructura tecnológica y el desempeño innovador.
- Entre las cuatro variables mencionadas anteriormente, se observó que la visión holística es aquella que tiene más relevancia o peso en el proceso de transferir conocimiento entre empleados, ya que el coeficiente estadístico fue de 0,85, mientras que el que menos influye es la infraestructura tecnológica, con un coeficiente de 0,61.
- Por último, al ser la visión holística el factor que más influye en la transferencia de conocimiento y por ende en el desempeño innovador, con este estudio se les demostró a los gerentes de las compañías con las que se trabajó, que fomentar la rotación de puestos de trabajo, ampliar el manual de deberes de cada puesto e implementar técnicas de benchmarking internas seguramente van a influir en el desarrollo de

innovación mejorando la competitividad de cada empresa en sus respectivos mercados y sus niveles de productividad.

5. Metodología y resultados

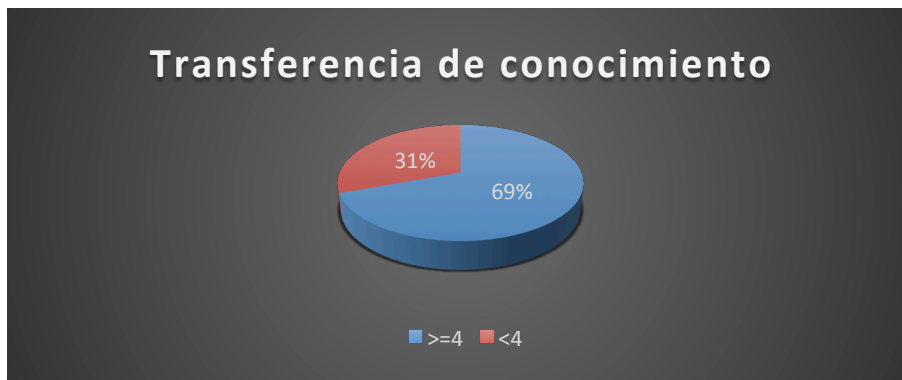
El estudio es cuantitativo, se realizó un análisis de correlación bivariada, las empresas con las que se realizó la investigación fueron 154, las cuales pertenecían a diversos sectores de producción: el sector eléctrico, el manufacturero, el textil, el de telecomunicaciones, industrial, tecnología, entre otros.

En primera instancia, se les realizó una encuesta todas las empresas que abarcaba preguntas de 4 temas: capacidad de absorción del conocimiento, capacidad de aprendizaje, transferencia de conocimiento y desempeño organizacional. El documento constaba de más de 10 afirmaciones por cada tema, en donde los encuestados respondían de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (Muy de acuerdo). Posteriormente, se tabularon las respuestas en un documento Excel y lo anterior nos permitió cuantizar los datos y realizar la investigación en dos etapas, tal como se describe a continuación:

I Etapa de análisis

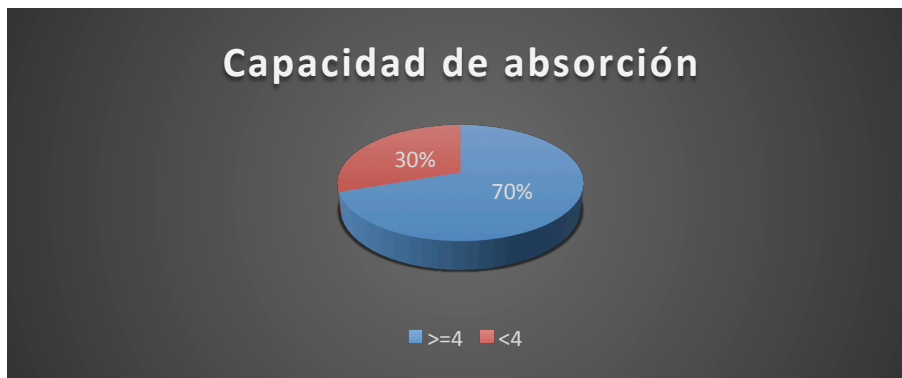
En la primera parte de la investigación se realizó un promedio de cada pregunta por cada tema. Dicho promedio se contabilizó como el número de empresas que demarcaron en cada pregunta 4 o 5 en cada pregunta. Luego con esos promedios de cada pregunta se realizó un promedio general para tener un resultado de cada tema (capacidad de aprendizaje, capacidad de absorción del conocimiento y transferencia de conocimiento). Con lo anterior obtuvimos los siguientes resultados.

Gráfico 1 : Tranferencia de conocimiento



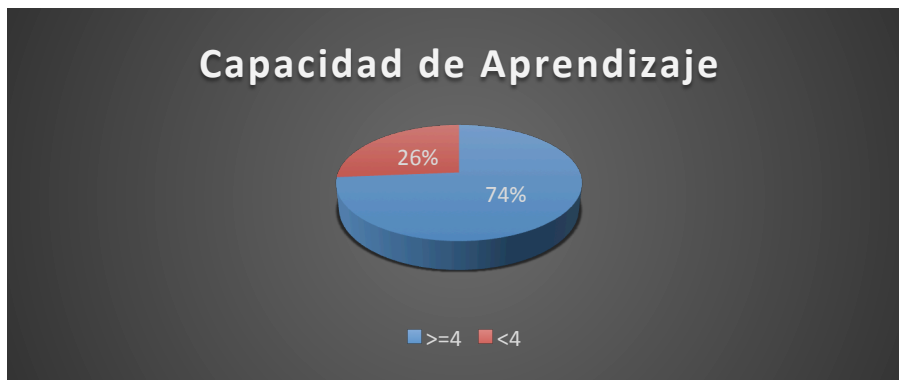
Como se puede observar en la gráfica anterior, en los resultados, en promedio, el 69% de los encuestados considera que la transferencia de conocimiento entre la empresa consultora y las empresas de los diversos sectores empresariales estudiados, es un factor determinante en el desempeño organizativo de las mismas.

Gráfico 2: Capacidad de absorción



Como se puede observar en la gráfica anterior, en los resultados, en promedio, el 70% de los encuestados consideran que la capacidad de absorción de las empresas que reciben la transferencia de conocimiento, tiene una relación positiva con su desempeño organizativo.

Gráfico 3: Capacidad de aprendizaje



Como se puede observar en la gráfica anterior, en los resultados, en promedio, el 74% de los encuestados consideran que la capacidad de aprendizaje de las empresas que reciben la transferencia de conocimiento, tiene una relación positiva con su desempeño organizativo.

II Etapa de análisis

En la segunda parte de la investigación se pretendía analizar la relación que existe entre la transferencia de conocimiento, la capacidad de absorción y la capacidad de aprendizaje con el desempeño organizacional de cada empresa.

Para ello, se empleó un modelo lineal simple por medio de una regresión. Para hallar dicha relación se promediaron todas las respuestas de cada empresa analizando en pares cada variable respecto al desempeño organizacional, esto es, Transferencia de conocimiento-Desempeño organizacional, capacidad de absorción-Desempeño organizacional y Capacidad de aprendizaje- Desempeño organizacional. Con lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados.

Gráfico 4: Correlación Transferencia de conocimiento-Desempeño organizacional

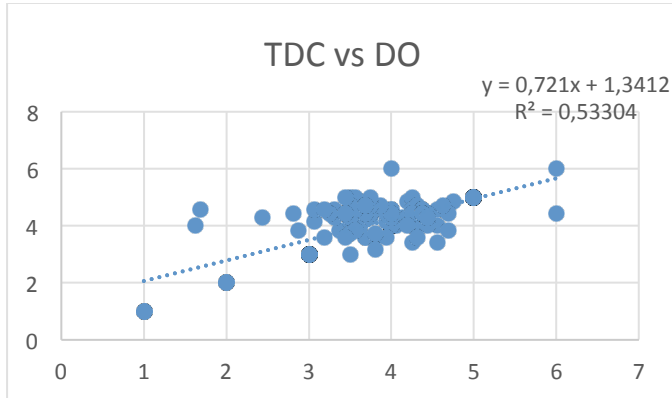


Gráfico 5: Capacidad de Absorción-Desempeño organizacional

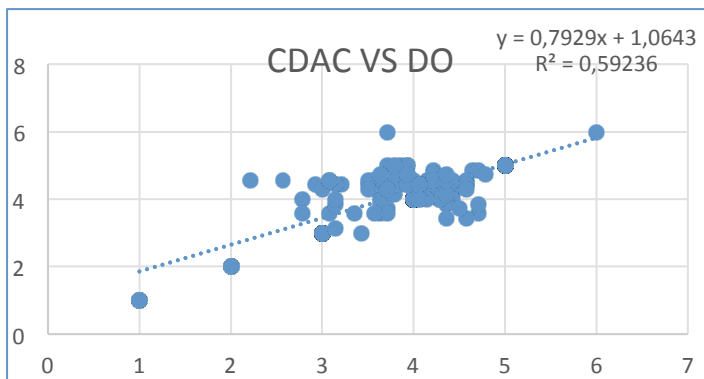
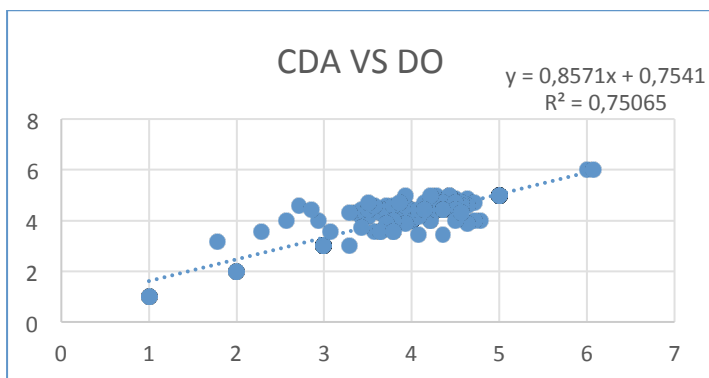


Gráfico 6: Correlación Capacidad de aprendizaje-Desempeño organizacional



Como se puede observar, se encontró una relación positiva entre cada variable estudiada y el desempeño organizacional. Es decir, entre mayor sea la capacidad de absorción del conocimiento, mayor será el desempeño organizacional; entre mayor sea la capacidad de aprendizaje mayor será el desempeño organizacional y entre mayor sea la transferencia de conocimiento, mayor será el desempeño organizacional.

6. CONCLUSIÓN

Por una parte, se corroboró la relación positiva entre la transferencia de conocimiento, la capacidad de aprendizaje, la capacidad de absorción y el desempeño organizacional, tal cual lo propone la teoría y distintos teóricos expertos en el tema. Es decir, este resultado fue un buen indicativo de que la investigación estaba arrojando resultados creíbles.

Por otro lado, se sabe que en promedio entre 60% y 70% de las empresas aplican o le otorgan importancia de las diversas variables estudiadas en el desempeño organizacional y, por ende, demuestra que las empresas en la nueva era han cambiado un poco su perspectiva tradicional de productividad.

Se comprobó que la transferencia de conocimiento y los demás conceptos que influyen en ella tienen un peso importante en la eficiencia de una organización; además, incentivando a fluctuación de información intraorganizacional, los procesos empresariales se tornan mucho más fluidos y con ello la empresa logra niveles de competitividad mayores en el mercado.

Por último, se sabe que existen muchas más variables que influyen en la transferencia de conocimiento que no fueron analizadas en esta investigación, sin embargo, al ser la capacidad de absorción y capacidad de aprendizaje las características más relevantes de la transferencia del conocimiento, se logran tener resultados de peso y conclusiones determinantes para la investigación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fajardo Ortiz, Mercedes; Cano Velasco, Lina Marcela y Tobón Gordillo, Mónica Cecilia. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *estud.gerenc.* [online]. 2012, vol.28, n.spe, pp.317-338. ISSN 0123-5923.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500017&script=sci_abstract&tlng=es

Guaderrama, Arroyo, De la Parra (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. Juárez, México. Puebla, México.

Perona, López & Navas. (2009). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance.

Gottschalk & Karlsen. (2015). Factors Affecting Knowledge Transfer in IT Projects. Oslo, Noruega.

Palacios, Peris & Rueda. (2012). Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento. Valencia, España.

Camelo, garcía & Sousa. (2009). Facilitadores de los procesos de compartir conocimiento y su influencia sobre la innovación. Cádiz, España,.Sevilla, España.