



**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTERORGANIZACIONAL
EN LA FIRMA RECEPTORA**

MARIA JULIANA LOPEZ ROLDAN

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2015**

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO INTERORGANIZACIONAL EN
LA FIRMA RECEPTORA**

PROYECTO DE GRADO

MARIA JULIANA LOPEZ ROLDAN

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

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS AMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2015**

1. RESUMEN

El panorama mundial actual ha permitido que las relaciones entre firmas se estén desarrollando como una nueva forma de cooperación que favorece los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento interorganizacional dándole importancia a las redes de empresa y fomentando la colectividad.

El conocimiento transferido a las firmas derivado del proceso de cooperación se constituye en una fuente de dotación complementaria de competencias que contribuyen al desempeño.

En el presente trabajo presentamos una propuesta que pretende integrar el concepto de capacidad de absorción y transferencia de conocimiento con el fin de crear un marco teórico a través del cual se puedan establecer los factores que se consideran claves a la hora de hablar de aprendizaje organizacional. Finalmente desarrollamos un modelo integral que nos permite evaluar el desempeño de la firma como consecuencia de la transferencia de conocimiento interorganizacional.

PALABRAS CLAVES

Transferencia de conocimiento, desempeño, relación interorganizacional, aprendizaje, absorción.

2. ABSTRACT

The current world situation has allowed the relationship between firms being developed as a new form of cooperation that favors learning processes and knowledge transfer giving importance to inter- business networking and encouraging the community.

The knowledge transferred to firms from the process of cooperation constitutes an additional source of supply of skills that contribute to performance.

In this work we present a proposal that aims to integrate the concept of absorption capacity and knowledge transfer in order to create a framework through which they can establish key factors considered when talking about organizational learning. Finally developed a comprehensive model that allows us to evaluate the performance of the firm as a result of inter-organizational knowledge transfer.

KEYWORDS

Knowledge transfer, performance, intraorganizational, learning, absorptive capacity.

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	III
2. ABSTRACT	IV
3. INTRODUCCION	VI
4. GENERALIDADES DEL PROYECTO	VII
4.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	VII
4.2. OBJETIVO GENERAL	VII
4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VII
5. METODOLOGÍA	VIII
5.1. DISEÑO, MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	IX
6. MARCO TEORICO	X
6.1. CONSULTORÍA Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	X
6.2. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN	XI
6.3. EL DESEMPEÑO DE LA FIRMA RECEPTORA	XII
7. PRESENTACION DE RESULTADOS	XIV
7.1. FORMATO DE ENCUESTA	XIV
7.2. MEDICIÓN DE VARIABLES	XVII
7.3. EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO	XXIII
7.4. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN	XXV
7.5. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	XXVII
7.6. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	XXVIII
8. CONCLUSIONES	XXIX
9. BIBLIOGRAFIA	XXX

3. INTRODUCCION

Las empresas actualmente dada la liberación de los distintos sectores económicos se ven obligadas a conocer más de cerca sus clientes, proveedores, competidores y a sí mismas para lograr un mejor desempeño frente a firmas competidoras y dar frente al incremento en la rivalidad competitiva del ámbito empresarial. Es aquí cuando el conocimiento adquirido y compartido en las relaciones de cooperación interorganizacional se convierte en un factor vital para el éxito (Rodríguez, 2006).

La creciente necesidad de dar frente al panorama competitivo obliga a las empresas a buscar en las relaciones interorganizacional la estrategia para adquirir los recursos, incrementar sus competencias, generar un mayor valor para los clientes y lograr mejorar la relación beneficio- costes (Desempeño).

El presente trabajo pretende en primera instancia dar una aproximación al concepto de transferencia de conocimiento. Se exponen las principales ideas en relación con la influencia de la capacidad de absorción de las firmas receptoras en el éxito de la transferencia y se valida mediante resultados de encuesta cómo la cooperación entre distintas organizaciones permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible y un mejor desempeño en las firmas receptoras. Posteriormente, se presenta la metodología utilizada y por último, los resultados y las conclusiones.

4. GENERALIDADES DEL PROYECTO

En el presente capítulo se exponen las generalidades del proyecto de investigación. Se inicia definiendo el problema, el objetivo general y los objetivos específicos.

4.1. Definición del problema de investigación

El conocimiento se trata de un activo profundamente estratégico para las compañías. Un intangible capaz de generar ventajas competitivas en un mercado cambiante y de muchos desafíos. Es por esto que resulta de vital importancia el estudio de los procesos relacionados con el aprendizaje y la obtención de conocimiento.

Para este proceso de investigación se tomó como pregunta clave ¿Cuál es el impacto en los resultados de la firma receptora de la transferencia de conocimiento interorganizacional?.

4.2. Objetivo General

Evaluar el impacto en los resultados de la firma receptora posterior a una transferencia de conocimiento interorganizacional.

4.3. Objetivos específicos

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

- Determinar la capacidad de las organizaciones encuestadas para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial.
- Evaluar las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en la empresa receptora de transferencia de conocimiento.

5. METODOLOGIA

La realización de este proyecto se centró en dos etapas. La primera parte consistió en determinar el objeto de estudio donde se optó por investigar a las firmas receptoras de conocimiento interorganizacional. Teniendo el objeto de estudio claro se realizó una revisión bibliográfica que nos permitió obtener conceptos claves y conocimiento para realizar un marco conceptual fuerte que nos permitiera entender el proceso de transferencia de conocimiento interorganizacional.

Durante la primera instancia del trabajo se realizaron fichas de lectura, reuniones de discusión, resúmenes y se empezó alinear la investigación hacia el punto que se pretendía.

La segunda parte de este trabajo se basó en realizar una búsqueda sistemática de información mediante encuestas. Con la encuesta se logró obtener de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables utilizadas en el proceso de investigación.

Los objetivos con la encuesta eran evaluar las firmas receptoras de conocimiento y determinar sus procesos de transferencia de conocimiento, capacidad de aprendizaje, capacidad de absorción y desempeño de estas.

5.1. Diseño, muestra y recolección de datos

La unidad de análisis elegida es la percepción de los trabajadores posterior a un proceso de transferencia de conocimiento inter-organizacional de distintas empresas de la ciudad de Cali.

Por lo tanto, el análisis se realiza desde la perspectiva del personal involucrado, es decir, los encargados de realizar la recepción de conocimiento contratado mediante “consultoría¹”.

La recolección de los datos se desarrollo a través de entrevista personal, con aplicación de un cuestionario estructurado realizado en el domicilio de la empresa. Las encuestas las realizó la autora de este trabajo. La encuesta fue diseñada por la Mercedes Fajardo directora y tutora de este proyecto.

La muestra comprendió varias empresas, que fueron seleccionadas aleatoriamente en la ciudad de Cali sin importar tamaño, ventas, enfoque, tipo de propiedad ni sector.

A cada una de las personas encuestadas dentro de las empresas seleccionadas se les explicó el cuestionario y el objetivo para asegurar que los informadores fuesen cualificados para responder el cuestionario

Se realizaron 70 encuestas de las cuales se rechazaron 20 dado que presentaban inconsistencias y/o respuestas incompletas en los datos.

¹ Consultoría bajo una perspectiva de aprendizaje organizacional. Un proceso de consultoría como una estrategia de aprendizaje que utilizan las organizaciones para superar una necesidad identificada. La consultoría se podría entender no solo como un espacio de formación individual sino como un contexto apropiado para promover el aprendizaje organizacional. (Olarde, 2002)

6. MARCO TEORICO

6.1. Consultoría y Transferencia de Conocimiento

La consultoría debe entenderse como cualquier forma de proporcionar ayuda sobre algún tema, además de cómo un proceso de formación especializada de organizaciones. La empresa que ofrece la consultoría se caracteriza por tener un mayor conocimiento y grado de especialización en el tema contrario a la empresa que la recibe.

La transferencia de conocimiento implica dos momentos, el primero la transmisión y el segundo la absorción. El primero consiste en el envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial, el segundo implica su asimilación (Davenport y Prusak, 1998). Por ello la disponibilidad de conocimiento no garantiza la utilización de este.

El objetivo de la transferencia de conocimiento es mejorar la habilidad de la organización e incrementar su desempeño siempre cuando se produzca un cambio en el comportamiento o en el desarrollo de una idea que conduzca a una nueva forma de hacer las cosas. (Bolívar, Batista, García 2005)

Desde el punto de vista de Williams y Gibson (1990), la transferencia de conocimiento debe conceptualizarse como un proceso de comunicación que dependerá de la facilidad con la que la información pueda ser transportada, interpretada y asimilada.

Ahora bien, Transferir conocimiento implica un proceso mediante el cual el saber propiedad de una entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común de conocimiento. Esta transferencia no implica replica del mismo, dado que lo que se transfiere es

una aplicación del conocimiento de una forma solución a un problema en particular.

Ello implica que el conocimiento se transfiere como un practica y puede implicar cambios en las rutinas y en las practicas asociadas a modificaciones del conocimiento existente y la creación de un nuevo conocimiento.

6.2. Capacidad de Absorción

El concepto de Capacidad de absorción ha recibido una atención considerable por parte de la literatura. Muchos investigadores han demostrado que la capacidad de absorción de una firma influencia la innovación, el desempeño de la firma, la transferencia de conocimiento intraorganizacional e interorganizacional.

La capacidad de absorción es el proceso que permite un cambio duradero mediante la transformación de las experiencias en conocimiento accesible a todos las personas involucradas y a los propósitos de una organización. En otras palabras, es evaluar las experiencias para convertirlas en conocimientos que le permitan a la organización desarrollar ventajas sobre sus competidoras.

Una organización es capaz de aprender cuando todo su personal trabaja de forma coordinada gracias a un comportamiento esperado, ósea cuando aprende a realizar de mejor forma lo que usualmente hace desarrollando ventajas. Para esto es de suma importancia que los modelos mentales individuales sean compartidos en la organización, permitiendo desarrollar una acción organizacional que conlleven a una respuesta en el ambiente. (Olarde, 2012)

La capacidad de absorción se identifica como la habilidad que tienen las firmas para asimilar y explotar el conocimiento adquirido de una fuente externa para su beneficio. Cuando una firma presenta la capacidad de absorber conocimiento logra reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo, aplicarlo y transformarlo para mejorar su rendimiento.

Cuando hacemos referencia a asimilar el conocimiento por parte de una firma receptora nos estamos refiriendo a la habilidad que tiene esa firma para desarrollar procesos y rutinas útiles en la interpretación y análisis del conocimiento adquirido externamente.

La transformación del conocimiento adquirido implica que la firma receptora debe desarrollar ciertas rutinas aprendidas y combinarlas con el conocimiento existente anteriormente para en un futuro hacer uso y generar un mejor desempeño.

6.3. El desempeño de la firma Receptora

El conocimiento adquirido se logra clasificar como un activo estratégico que permite a las firmas generar una ventaja competitiva sostenible que podría ser representada en mayor beneficio económico.

Durante el proceso de transferencia de conocimiento se ve que las partes involucradas logran combinar sus recursos y capacidades, aprovechándose de las sinergias para desarrollar nuevos recursos y capacidades superiores que facilitan el logro de objetivos organizacionales.

Mediante la utilización de los diferentes mecanismos para transferir conocimiento, las firmas receptoras del mismo logran alcanzar una mayor

productividad como consecuencia alcanza una mayor ventaja frente a sus competidores en el mercado.

Existe evidencia teórica para afirmar que los beneficios de una firma pueden incrementarse por la dotación de activos estratégicos como lo es el conocimiento. Los teóricos argumentan que los procesos para transferir conocimiento entre firmas mejoran sustancialmente en desempeño de los socios de intercambio, llevando a un incremento de los beneficios económicos. (Rodríguez, 2005)

El aprendizaje interorganizacional como se ha mencionado en los apartados anteriores ocurre como consecuencia de diferentes interacciones entre los individuos y grupo de individuos de distintas entidades. En la interacción se facilita el aprendizaje mutuo y se estimula el desarrollo de un nuevo conocimiento dentro de las firmas generando un beneficio.

El desempeño de las firmas integrantes de la relación interorganizacional se ve también en la consecución de ventaja competitiva y coordinación. Las relaciones requieren de un grado de comunicación elevado que permita mantener y llevar las relaciones y conlleva a que la transferencia de conocimiento exista y mediante esta se logren alcanzar los resultados esperados. La ventaja competitiva es posible en la medida en la las partes puedan crear unos activos estratégicos para esto se hace necesario establecer mecanismos para producir conocimiento

7. PRESENTACION DE RESULTADOS

7.1. Formato de Encuesta



ENCUESTA

1. Buenos días mi nombre es: Maria Juliana López vengo en representación de la U. Icesi. Estamos haciendo un estudio sobre la transferencia de conocimientos a las empresas y el impacto en los resultados organizacionales.

2. **Confidencialidad:** Se garantiza que la información que usted nos proporciona es solo para fin investigativo, y será usada como parte de resultados globales, no se relacionarán nombres propios o de empresas. Se considera información confidencial.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Por favor me indica la opción que se ajusta a sus características en cada una de las siguientes preguntas: (marcar con x)

1.1 Nivel Académico	1.2 Antigüedad en la empresa Actual	1.3 Cargo Actual en la empresa
Bachiller <input type="checkbox"/>	1 a 2 años <input type="checkbox"/>	Gerente General o de Área <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	3 a 10 años <input type="checkbox"/>	Jefatura de Área <input type="checkbox"/>
Universitario <input type="checkbox"/>	11 a 15 años <input type="checkbox"/>	Administrativo <input type="checkbox"/>
Postgrado <input type="checkbox"/>	Más de 15 años <input type="checkbox"/>	Operativo <input type="checkbox"/>

II. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Por favor me indica en cada una de las siguientes preguntas, la opción que se ajusta a las características de su empresa (Marcar con una x)

2.1 Número de Empleados		2.2 Tamaño	
1 a 10 <input type="checkbox"/>	11 a 50 <input type="checkbox"/>	51 a 250 <input type="checkbox"/>	Más de 250 <input type="checkbox"/>
Pequeña <input type="checkbox"/>		Mediana <input type="checkbox"/>	
Grande <input type="checkbox"/>			
2.3 Facturación Anual (Pesos:)		2.4 Antigüedad de la empresa (Años):	
20 ANOS			
2.5 ¿Cuenta con alguna Certificación de Calidad (Ejemplo: ISO)?		¿Se Renueva periódicamente?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2.6 Cual es el enfoque competitivo de su empresa (Seleccione el más importante)		2.7. ¿Cuál es la estructura de propiedad de la empresa	
Calidad <input type="checkbox"/>	Costo <input type="checkbox"/>	Cantidad <input type="checkbox"/>	Tiempo <input type="checkbox"/>
Rentabilidad <input type="checkbox"/>	Empresa Familiar <input type="checkbox"/>		División de Empresa Multinacional <input type="checkbox"/>
	Grupo de Empresas <input type="checkbox"/>		Propiedad no Familiar <input type="checkbox"/>
		2.8 ¿A que sector pertenece la empresa?	

Quien desee ser convocado posteriormente a la conferencia de socialización de los resultados globales de la investigación en la Universidad Icesi, diligencie los siguientes datos personales :

Nombre Completo:		Cargo:	
Correo Electrónico:		Celular:	Empresa:
Teléfono:	Dirección:		

III. TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS (TDC)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a una organización con la cual su empresa haya tenido un contacto de consultoría para obtener nueva información, intercambiar conocimiento y desarrollar las actividades de la organización.

Indique la siguiente información de la última consultoría recibida o la más importante para la empresa:

¿En que Área?	Con que tipo de entidad (Marcar con una x)		
¿Cuál fue la duración? (Meses)	Universidad <input type="checkbox"/>	Firma consultora <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
	Que Tipo de entidad		

Evalué de 1 a 5 siendo **(1)** Completamente en desacuerdo; **(2)** En desacuerdo; **(3)** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; **(4)** De acuerdo; **(5)** Completamente de acuerdo

TDC 1	Existe una estrecha interacción personal entre las dos organizaciones	1	2	3	4	5
TDC 2	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por la confianza mutua	1	2	3	4	5
TDC 3	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por el respeto mutuo	1	2	3	4	5
TDC 4	La relación con esta organización es de amistad personal	1	2	3	4	5
TDC 5	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por un alto nivel de reciprocidad	1	2	3	4	5
TDC 6	Los miembros de las dos organizaciones comparten su propio lenguaje común	1	2	3	4	5
TDC 7	Existe una gran complementariedad entre los recursos y capacidades de las dos organizaciones	1	2	3	4	5
TDC 8	Las culturas organizacionales de ambas organizaciones son compatibles	1	2	3	4	5
TDC 9	Los estilos de funcionamiento y gestión de las dos organizaciones son compatibles	1	2	3	4	5
TDC 10	Las reuniones interdepartamentales se organizan para discutir el desarrollo y las tendencias de la organización	1	2	3	4	5
TDC 11	Las diferentes unidades publican periódicamente documentos informativos (reportes, boletines, etc.).	1	2	3	4	5
TDC 12	Los datos importantes se transmiten regularmente a todas las unidades	1	2	3	4	5
TDC 13	Cuando algo importante ocurre, todas las unidades son informadas dentro de un breve periodo de tiempo	1	2	3	4	5
TDC 14	La organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para garantizar que el conocimiento fluya dentro de la organización y sea compartido con las diferentes unidades	1	2	3	4	5
TDC 15	Hay una clara división de funciones y responsabilidades relacionadas con la utilización de la información y el conocimiento obtenido desde afuera	1	2	3	4	5
TDC 16	Existen capacidades y habilidades necesarias para aprovechar la información y el conocimiento obtenido desde el exterior	1	2	3	4	5

IV. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO (ACAP)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la capacidad que su organización tiene para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial.

Indique con **(5)** si está Completamente de acuerdo; **(4)** De acuerdo; **(3)** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; **(2)** En desacuerdo; y **(1)** si está Completamente en desacuerdo; marque un número intermedio en cada caso

ACAP 1	La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente en su empresa	1	2	3	4	5
ACAP 2	La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria	1	2	3	4	5
ACAP 3	La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de su industria,	1	2	3	4	5
ACAP 4	En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
ACAP 5	Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas	1	2	3	4	5
ACAP 6	En la empresa hay un flujo de información rápido: por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, ésta la comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamento	1	2	3	4	5
ACAP 7	La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros	1	2	3	4	5
ACAP 8	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado	1	2	3	4	5
ACAP 9	Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición	1	2	3	4	5
ACAP 10	Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas	1	2	3	4	5
ACAP 11	Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza diariamente	1	2	3	4	5
ACAP 12	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos	1	2	3	4	5
ACAP 13	La empresa se replantea y reconsidera regularmente la tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
ACAP 14	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5

V. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE (CA)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en su empresa

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está Completamente en desacuerdo

CA 1	En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas	1	2	3	4	5
CA 2	La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a general nuevas ideas	1	2	3	4	5
CA 3	La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización	1	2	3	4	5
CA 4	Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido	1	2	3	4	5
CA 5	Hace parte de la labor de todo el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa	1	2	3	4	5
CA 6	Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde fuera de la empresa	1	2	3	4	5
CA 7	Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.	1	2	3	4	5
CA 8	Se anima a los empleados a comunicarse	1	2	3	4	5
CA 9	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
CA 10	Los gerentes u administradores facilitan la comunicación	1	2	3	4	5
CA 11	El trabajo en equipo interfuncional es común aquí	1	2	3	4	5
CA 12	En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes	1	2	3	4	5
CA 14	Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados	1	2	3	4	5
CA 15	La gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa	1	2	3	4	5

VI. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores.

Indique con un (5) si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia; (4) Notable, por encima de la competencia; (3) Normal, en el promedio de la competencia; (2) Malo, por debajo de la competencia y un (1) si es muy malo, los peores de la industria

DO1	La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
DO2	El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
DO3	La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
DO4	El nivel de venta	1	2	3	4	5
DO5	El retorno sobre el capital	1	2	3	4	5
DO6	El margen bruto de utilidad	1	2	3	4	5
DO7	El retorno sobre inversión	1	2	3	4	5

Gracias por su Colaboración

7.2. Medición de Variables

La encuesta realizada consta de cinco partes. La primera parte nos permite evaluar el perfil del encuestado. La segunda parte el perfil de la organización encuestada. La tercera parte de la encuesta nos permite evaluar la obtención de nueva información, el intercambio de conocimiento y el proceso de transferencia de conocimiento. La parte que le sigue se denomina capacidad de absorción de conocimiento y nos permite identificar la capacidad que presentaron las distintas empresas para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo.

La penúltima parte del formato utilizado nos permitió evaluar las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en las empresas para lograr al final del cuestionario identificar el desempeño de la organización con relación a sus competidores.

A continuación en la Tabla 1 se presenta la ficha técnica del estudio.

Tabla 1 - Ficha Técnica

Unidad Muestral	Empresas de la Ciudad
Ambito Muestral	Cali
Proceso de Muestreo	Aleatorio
Cuestionarios Validos	50
Fecha de realizacion del trabajo de Campo	Del 16 de Enero de 2015 al 1 de mayo de 2015.

Se presenta en la tabla 2 el perfil de las personas cuestionadas. De las 50 personas a las que se les hizo la encuesta tenemos que alrededor del 80%

de estas han pasado tiempo de sus vidas en la universidad terminando una carrera universitaria o asistiendo a un programa de posgrado.

De este personal encuestado 30 personas correspondían a la parte administrativa, el 40% restante se divide entre gerentes (18%), operarios (16%) y Jefes de área (6%).

El 40% de los encargados en responder la encuesta expresaron llevar más de 11 años dentro de las compañías.

Tabla 2 - Perfil del Encuestado

<u>Nivel Académico</u>	Participación	
	<u>Frecuencia</u>	<u>Porcentaje</u>
Bachiller	3	6%
Técnico	4	8%
Universitario	33	66%
Postgrado	10	20%
<u>Antigüedad en la Empresa</u>		
1 a 2 años	13	26%
3 a 10 años	17	34%
11 a 15 años	10	20%
Más de 15 años	10	20%
<u>Cargo Actual</u>		
Gerente General o de Área	9	18%
Jefatura de Área	3	6%
Administrativo	30	60%
Operativo	8	16%

Las encuestas se llevaron a cabo en la ciudad de Cali, se aprovechamos contactos dentro de distintas empresas con el fin de lograr un amplio panorama.

Las encuestas se centraron especialmente en 3 sectores. Las empresas utilizadas fueron Colgate Palmolive, Reckitt Benckiser y pequeñas y medianas empresas dedicadas en su mayoría a la prestación de servicios.

Dentro de las encuestadas realizadas se encontró que 22 personas trabajan en una compañía Grande con un número de empleados mayor de 250. De las 50 personas que contestaron el 48% expresó que el enfoque competitivo de la organización para la cual trabajan se basa en Costo y rentabilidad contrario al 40% que expresó que la calidad era el factor diferenciador.

Se lograron realizar encuestas en diferentes tipos de propiedad. El 21% de estas se realizaron en empresas familiares el 44% en multinacionales, el 19% en propiedades no familiares y el 17% restante en grupo de empresas.

28% de las personas encuestadas expresaron trabajar para empresas del sector industrial, el mismo número de personas expresó que prestaban sus servicios a empresas dedicadas al comercio. Un 20% de las personas encuestadas comentaron que trabajaban para compañías dedicadas a prestar servicios.

Tabla 3 - Perfil de la Organización

Sector	Participación	
	Frecuencia	Porcentaje
Industria	14	28%
Comercio	14	28%
Servicios	10	20%
Consumo Masivo	4	8%
Otros	8	16%
No Empleados		
1 a 10	11	22%
11 a 50	11	22%
51 a 250	4	8%
Mas de 250	24	48%
Tamaño		
Pequeña	15	31%
Mediana	12	24%
Grande	22	45%
Enfoque Competitivo		
Calidad	20	40%
Costos	12	24%
Cantidad	3	6%
Tiempo	3	6%
Rentabilidad	12	24%
Estructura		
Familiar	10	21%
Multinacional	21	44%
Grupo Empresas	8	17%
No Familiar	9	19%

Unos de los objetivos de la encuesta realizada era conocer el proceso de transferencia. Encontramos que las empresas cuestionadas recibieron o han recibido consultorías. La mayor consultoría encontrada dentro de estas empresas cuestionadas fue conocimiento contable (18%) seguida de la consultoría en ventas (6%). Las consultorías contables buscadas por estas

compañías fueron otorgadas en un 61% por firmas consultoras especializadas. Contrario a esto, la consultoría en los asuntos de ventas solo en un 33% utilizó el conocimiento de las firmas consultoras.

A continuación se presenta una tabla con los resultados referentes a las áreas en las cuales las empresas cuestionadas recibieron consultoría externa.

Tabla 4 - Transferencia de Conocimiento (TDC)

AREA	TRANSFERENCIA		
	<u>OTROS</u>	<u>FIRMA</u>	<u>UNIVERSIDAD</u>
Auditoria		1	
Calidad			1
Contabilidad		3	
Costos		1	1
Diseño			1
Finanzas	6	11	1
Impuestos	1	2	1
Investigación			
Mercado		1	
Legal	1		
Servicios	1		
Mejoramiento	1		
Mercadeo		1	
Operaciones	1		
Out Sourcing		1	
Salud		1	
Servicio	1		
Sistemas	1	2	
Tecnología		1	
Tiempos y Costos	1		
Ventas	4	2	
TOTAL	18	27	5

En promedio la duración de estas consultoría contratadas por las empresas que estamos estudiando fue de 4.23 meses. Lo que nos permite identificar que las empresas están buscando una transferencia que sea rápida pero

precisa y muy especializada, se trata de temas puntuales y de solucionar problemas inmediatos.

Se encontró que en promedio las consultoría que más duran fueron las de Contabilidad, tiempos & Costos, servicios, asuntos legales y sistemas; alrededor de 6 meses. Contrario a esto las consultorías en asuntos cómo auditoria, calidad, salud dentro de estas compañías tienen una duración en promedio de 1 mes.

Tabla 5 - Promedios de Meses de Duración

<u>Área</u>	<u>Duración Promedio (Meses)</u>
Auditoria	1
Calidad	1
Contabilidad	6
Costos	4
Diseño	1
Finanzas	5
Impuestos	2
Investigación Mercado	3
Legal	6
Manejo Maquinaria	2
Mejoramiento continuo	2
Operaciones	3
Out Sourcing	4
Salud	1
Servicio	6
Sistemas	3
Tecnología	3
Tiempos y Costos	6
Ventas	4

7.3. Evaluación de Transferencia de Conocimiento

La tercera parte de la encuesta constaba de la evaluación del proceso de transferencia de conocimiento por parte de los empleados de las distintas empresas cuestionadas. Este apartado contaba de 16 preguntas que nos permitían evaluar si las compañías estudiadas y el personal involucrado se sintió en un proceso de aprendizaje.

Para este momento de la investigación tomaremos como base de análisis 3 preguntas y evaluaremos la participación de las empresas de acuerdo a estas.

Tabla 6 - Preguntas Seleccionadas Transferencia de Conocimiento

TDC 5	La relación entre las dos organizaciones se caracteriza por un alto nivel de reciprocidad
TDC 11	Las diferentes unidades publican periódicamente documentos informativos (reportes, boletines, etc.).
TDC 14	La organización tiene las capacidades o aptitudes necesarias para garantizar que el conocimiento fluya dentro de la organización y sea compartido con las diferentes unidades

Referente a TDC 5 las evaluaciones de los trabajadores fue la siguiente:

Tabla 7 - Resultados TDC

<u>Evaluación</u>	<u>No. de Respuestas</u>	<u>Porcentaje</u>
Completamente de Acuerdo	20	40%
De Acuerdo	24	48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	12%
Total	50	

El 48% de los encuestados considera estar de acuerdo con que en los procesos de consultoría que se presentaron dentro de sus trabajos la relación entre las dos organizaciones se caracterizó por un alto nivel de reciprocidad. Esto nos permite identificar que hubo una transferencia de conocimiento en donde las partes se integraron y generaron nuevos pensamientos y conocimientos para la firma receptora.

Lo correspondiente a la pregunta TDC 11 nos permite conocer si hay o no dentro de estas compañías la capacidad de tomar el conocimiento y generar un nuevo conocimiento dentro de la compañía, es decir para que exista una transferencia de conocimiento la parte receptora debe recibir el conocimiento como un practica y puede implicar cambios en las rutinas y en las practicas asociadas a modificaciones del conocimiento existente pero debe estar en la capacidad de crear de un nuevo conocimiento.

Las personas que han participado en procesos de transferencia de conocimiento declaran estar en compañías donde se publican constantemente documentos informativos que buscan transfundir el conocimiento obtenido.

Tabla 8 - Resultados TDC

<u>Evaluación</u>	<u>No. de Respuestas</u>	<u>Porcentaje</u>
Completamente de Acuerdo	15	30%
De Acuerdo	25	50%
En desacuerdo	2	4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16%
Total	50	

El 38% de la población encuesta esta de acuerdo que en sus empresas tienen las capacidades o aptitudes necesarias para garantizar que el

conocimiento fluya dentro de la organización y sea compartido con las diferentes unidades de negocio.

Tabla 9 - Resultados TDC

<u>Evaluación</u>	<u>No. de Respuestas</u>	<u>Porcentaje</u>
Completamente de Acuerdo	12	24%
De Acuerdo	19	38%
En desacuerdo	1	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36%
Total	50	

Los resultados de esta III parte de la encuesta nos deja ver que se cuestionaron empresas que han participado en la recepción de conocimiento y que han hecho que esta forma de obtener un aprendizaje sea lo mas exitoso dado que su personal cuenta con las herramientas necesarias para reproducirlo y compartirlo dentro de la compañía.

7.4. Capacidad de Absorción

Para evaluar si las firmas cuestionadas presentaron una capacidad de absorción de conocimiento nos remitiremos a estudiar la evaluación de las siguientes cuestiones:

Tabla 10 - Preguntas Seleccionadas Capacidad de Absorción

ACAP 9	Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición
ACAP 10	Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas

ACAP 11 Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza diariamente

La capacidad de absorción se identifica como la habilidad que tienen las firmas para asimilar y explotar el conocimiento adquirido de una fuente externa para su beneficio. Cuando una firma presenta la capacidad de absorber conocimiento logra reconocer el valor del conocimiento externo, asimilarlo, aplicarlo y transformarlo para mejorar su rendimiento.

Tabla 11 - Resultados ACAP

	ACAP 9	ACAP 10	ACAP 11
Completamente de Acuerdo	24%	14%	32%
De Acuerdo	52%	62%	48%
En Desacuerdo	4%	4%	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%	20%	14%

Los resultados nos indican que el 52% de los encuestados esta en acuerdo de que hay una actitud del personal frente a la absorción del conocimiento positiva. Un 62% confiesa estar de acuerdo con que en estas compañías los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas. Un 48% del personal encuestado declara que en estas empresas los empleados tienen la capacidad de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo.

7.5. Capacidad de aprendizaje

La Quinta parte de nuestro estudio hace referencia a la capacidad de aprendizaje que tienen las compañías estudiadas. Para este punto tomaremos tres afirmaciones que nos permitirán comprobar si estas empresas tienen buenas dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que le permitirá en un futuro desarrollar nuevos conocimientos.

Las siguientes afirmaciones nos permitirá evidenciar si las compañías estudiadas poseen una capacidad de aprendizaje.

Tabla 12 - Preguntas Seleccionadas Capacidad de Aprendizaje

CA 1	En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas
CA 9	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo
CA 15	La gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa

Los resultados nos demuestran que el 50% de las empresas se apoyan y alientan las nuevas ideas, con un 46% se esta de acuerdo con que hay una comunicación libre y abierta dentro de los grupos de trabajo de estas empresas y finalmente se comprueba que en el 56% de estas empresas la gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa. Es decir son empresas donde es fácil comunicarse, se puede trabajar en equipo y se apoya la innovación. Por lo tanto su personal tiene la capacidad de aprender siempre que se encuentre en las compañías estudiadas.

Tabla 13 - Resultados CA

	<u>CA 1</u>	<u>CA 9</u>	<u>CA 15</u>
Completamente en Desacuerdo	0%	0%	2%
En Desacuerdo	2%	6%	6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	10%	26%
De Acuerdo	50%	46%	56%
Completamente de Acuerdo	36%	38%	10%

7.6. Desempeño de la organización

Se tiene evidencia clara que las compañías estudiadas han participado de la transferencia de conocimiento, tienen una capacidad de absorción de este conocimiento, además poseen la capacidad de aprender.

Entonces teniendo en cuenta esto es de esperar que estas compañías presenten un mejor desempeño frente a la competencia.

Para comprobar esta hipótesis surgida a partir de los resultados encontrados tomaremos tres indicadores los cuales son:

- DO3 La tasa de retención de clientes
- DO4 El nivel de venta
- DO6 El margen bruto de utilidad

Veremos a continuación la evaluación que otorgaron los empleados encuestados de las distintas firmas referentes a este tos temas cuestionados.

	DO3	DO4	DO6
Muy Malo	0%	2%	0%
Malo	0%	0%	4%
Normal	22%	26%	32%
Notable	38%	38%	32%
Sobresaliente	40%	34%	32%

Teniendo en cuenta los resultados, se puede evidenciar que el personal involucrado en estas compañías estudiadas considera que la tasas de retención de clientes, el nivel de venta, se encuentran por encima de la competencia. Por otro lado se tienen cierto positivísimo de que se encuentran un poco mejor frente a sus competidores en cuanto al margen bruto de utilidad.

8. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio han permitido comprobar el efecto de la que tiene la transferencia de conocimiento sobre el desempeño de una firma receptora.

Los beneficios obtenidos por parte de la firma inician en la medida en que se entablan relaciones interorganizacional. En este momento se adquieren activos estraticos e intangibles como el conocimiento. El conocimiento permite mejorar la coordinación organizacional, además conlleva al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y a los beneficios económicos.

El éxito de un número de firmas se debe fundamentalmente a que han decidido tomar una estrategia de alianza con otras empresas con el fin de que complementar su dotación de recursos y capacidades y de esta forma

generar relaciones de beneficio mutuo. Es aquí cuando se inicia la transferencia de conocimiento interorganizacional y se logra afectar el desempeño de la firma receptora.

Para concluir se confirma que las relaciones inter-organizacionales son una excelente estrategia para competir. Pero, no solo es tener procesos de consultoría, también se debe generar dentro de las organizaciones las capacidades para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento adquirido en los procesos de transferencia y por otro lado se debe incentivar las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje con el fin de pretender tener unos mayores beneficios.

9. BIBLIOGRAFIA

Rodríguez O. Augusto. (2006). Transferencia de conocimiento en relaciones interorganizacional: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. Universidad del Valle. Cali, Colombia.

Bolivar C. Alicia, Batista C. Rosa & Garcia A. Desiderio. La influencia de la capacidad de absorción en la transferencia de conocimiento Interorganizativa. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Rodríguez O. Augusto. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. Universidad de Murcia, España.

Flatten C. Tessa, Engelen Andreas, Zahra A. Shaker (2011). A measure of absorptive capacity: scale development and validation. *European Management Journal* (2011) 29, 98– 116

Cohen M. Wesley & Levinthal A. Daniel (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation pp. 128-152.

Liefner and Gang Zeng (2008).
Cooperation Patterns of High-Tech Companies in Shanghai and Beijing:

Accessing External. Erdkunde, Bd. 62, H. 3 . pp. 245-258

Olarte, Juan Carlos (2012). Aprendizaje Organizacional y Proceso de consultoría. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, Vol. 3, No. 1, 70-86
ISSN: 2215-8421