



**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DENTRO Y FUERA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**PAOLA RUBIO GARCÍA  
JUAN CAMILO COPETE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2015**



**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO DENTRO Y FUERA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**PAOLA RUBIO GARCÍA  
JUAN CAMILO COPETE**

**DIRECTORA DEL PROYECTO  
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

PhD. D (c) en Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
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 La gestión del conocimiento pieza clave para una organización.....	9
4.1.2 Factores que impactan la transferencia del conocimiento.....	10
4.1.3 La transferencia de conocimiento interorganizacional y el impacto en el desempeño organizacional.....	12
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	14
a. Lectura 1.....	14
b. Lectura 2.....	15
c. Lectura 3.....	16
d. Lectura 4.....	18
5. CONCLUSIÓN.....	20
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

## RESUMEN

El creciente dinamismo de los mercados actuales ha hecho que las organizaciones deban estar en constante cambio para poder responder a las diferentes crisis y oportunidades que se presentan en el día a día; por este motivo la toma de decisiones no puede ser tomada a la ligera, pues una pequeña equivocación puede ser la sentencia de muerte para la organización. Es por lo anterior que para una toma de decisiones efectiva se debe tener la información precisa en el momento indicado, gracias a esto en el mundo empresarial se ha tomado cada vez más en serio el tema de transferencia de conocimientos, pues no se trata sólo de tener la información sino de saber usarla de la mejor manera posible. Desde la academia se han emprendido numerosas investigaciones que han permitido entender la importancia de la transferencia de conocimiento, tanto interorganizacional como Intraorganizacional, pues se ha determinado que el conocimiento es un activo sumamente valioso convirtiéndolo en un activo estratégico. Asimismo, se ha descubierto que el uso de fuentes externas de información es fundamental, de allí proviene la importancia de los acuerdos de colaboración interorganizacionales. Adicionalmente, se ha demostrado que ante un mayor conocimiento organizacional se engendran una serie de beneficios para la empresa tales como una mayor coordinación organizacional, mayor aprendizaje organizacional, aumento de la rentabilidad, entre otros, dando así a la organización la posibilidad de obtener una ventaja competitiva. En últimas, puede decirse que la transferencia de conocimientos es una de las herramientas esenciales en el mundo moderno para anticiparse al mercado y a los competidores, todo en pro de conseguir un mejor desempeño organizacional.

**Palabras clave:** Transferencia de conocimiento, fuentes externas de información, acuerdos de colaboración, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional.

## ABSTRACT

The growing dynamism of the actual markets had made that organizations should be changing constantly in order to respond to the different crisis and opportunities that appears each day; due to this reason the decision making can't be taken lightly, because one little mistake could sign the death warrant for the company. It is for this that for an effective decision making the information should be precise in the correct moment, thanks to this in the business world the concept of knowledge transfer had been taken seriously, besides it's not only important having the information but also owning the "know how" for using this data in the better way. From the academy numerous investigations had been undertaken that allowed understanding the importance of the knowledge transfer, in both cases interorganizational and inside the organization, as a result of that the academics had determined that the knowledge it is an asset extremely valuable converting it in an strategic asset. Further, it has been found that using external sources of information it is fundamental, from here comes the importance of interorganizational collaboration agreements. Additionally, has been shown that more organizational knowledge generates a number of benefits for the enterprise such as a higher organizational coordination, better organizational learning, improved cost effectiveness, among others, giving the organization the possibility to obtain a competitive advantage. Finally, can be say that knowledge transfer it is one of the essential tools in the modern world in order to anticipating the actions of the competitors and responding to the market changes, all in favor of getting an improvement in terms of organizational performance.

**Key words:** knowledge transfer, external sources of information, collaboration agreements, organizational learning, organizational performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gran competencia que existe entre las organizaciones hoy en día, exige cambio constante e innovación para alcanzar un desempeño óptimo en el mercado. Cada organización cuenta con conocimiento específico proveniente de tareas determinadas de su campo y del trabajo realizado día a día. De ahí que el capital humano adquiera conocimientos específicos que pueden perderse de no contar con un proceso de transferencia de conocimiento que responda a situaciones como despidos, retiros voluntarios y jubilaciones.

La gestión del conocimiento es una rama de estudio reciente, que permite percibir la transferencia de conocimiento como una herramienta organizacional que otorga ventaja competitiva a aquellas organizaciones que hacen un uso efectivo tanto al interior de la organización como en su exterior por medio de acuerdos de colaboración.

Es importante resaltar la importancia de la alta gerencia en los procesos de capacidad de absorción, aprendizaje organizacional y transferencia de conocimiento, debido a que la estrategia transmitida y liderada por la alta gerencia fortalece o limita estos procesos y sus impactos en los resultados de la organización.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

El trabajo de grado presentado en este documento fue realizado bajo la orientación del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” liderado por la profesora Mercedes Fajardo. El objetivo principal de este proyecto de investigación es identificar la relación de variables como capacidad de absorción y aprendizaje organizacional sobre la transferencia de conocimiento, bajo el supuesto de correlación positiva de transferencia de conocimiento y desempeño de la organización.

A lo largo de este documento nos centraremos en el estudio de la transferencia de conocimiento, teniendo en cuenta su impacto tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a la construcción del marco teórico del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa”

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer la importancia de la transferencia del conocimiento sobre el desempeño de las organizaciones.
- Determinar factores que impactan la transferencia del conocimiento.
- Analizar la variable transferencia de conocimiento y los beneficios para el aprendizaje y la innovación empresarial.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

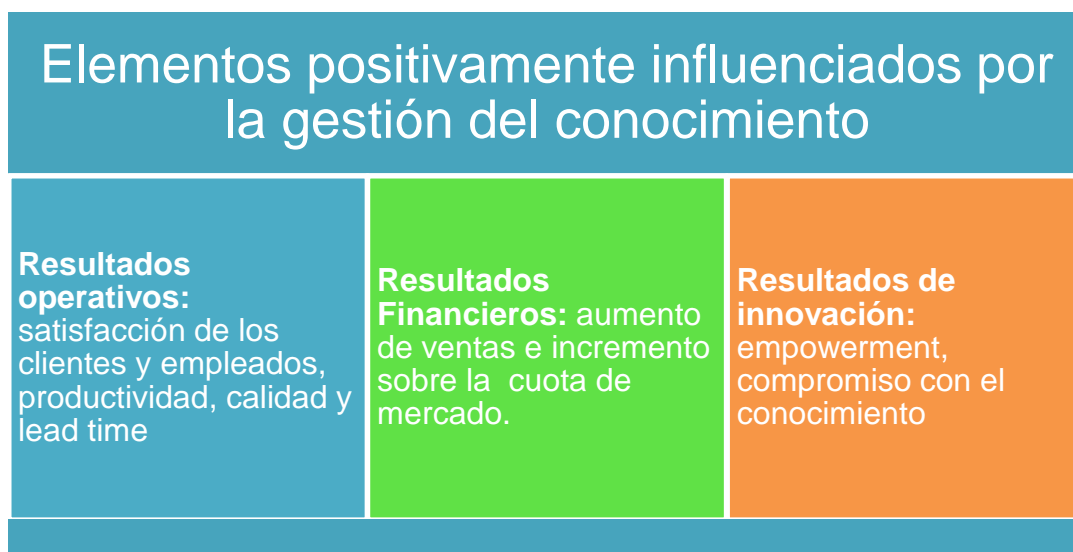
### 4.1 MARCO TEÓRICO

#### 4.1.1 La gestión del conocimiento pieza clave para una organización

Tras el desarrollo de estudios y encuestas ha sido posible determinar la relación existente entre la gestión del conocimiento y los resultados operativos, financieros y de innovación en las organizaciones (Fernández, Guilló, & García, 2013). El buen uso de la gestión del conocimiento permite que todos los trabajadores se sientan empoderados para la toma de decisiones efectiva y el mejoramiento continuo, lo que también impacta la productividad, la satisfacción de los empleados y permite fidelizar a los clientes. El creciente uso de la tecnología ofrece herramientas como medios de formación en línea y la intranet, además la construcción de bases de datos también permite que la gestión del conocimiento no sólo sea realizada al interior de una empresa, sino que permite compartir información entre varias empresas con características similares.

El aumento de la productividad como resultado de la disminución de la burocratización, tras internalizar conocimientos que mejoran el desempeño de los trabajadores, es sólo una muestra de la influencia positiva de la gestión del conocimiento (Fernández, Guilló, & García, 2013). Los constantes cambios y necesidades de los consumidores implican la innovación permanente en este proceso, por lo tanto la estrategia de desarrollo de una empresa que está interesada en utilizar las ventajas de la gestión del conocimiento requiere que se destinen recursos económicos y tecnológicos, personal capacitado y tiempo.

**Tabla 1. Resumen de los resultados generados por la gestión del conocimiento**



**Fuente: Elaboración de los autores**

#### **4.1.2 Factores que impactan la transferencia del conocimiento**

La transferencia de conocimiento como elemento importante que puede otorgar ventaja competitiva a una organización cuenta con factores que pueden beneficiar o afectar su desarrollo.

Por lo tanto es importante tener en cuenta variables como: las características tanto del emisor como del receptor, sus respectivas motivaciones y la capacidad de transmisión; estos factores son relevantes para que la información sea comprendida de manera adecuada. Adicionalmente, la distancia es una variable que afecta la transmisión del conocimiento, puesto que la dificultad para transferir aumenta conforme aumenta la distancia, es así por ejemplo que es más fácil transmitir conocimiento si las dos personas están en el mismo lugar, que si el conocimiento esta siendo emitido por una persona situada en Guatemala hacia alguien situado en Colombia. Por otro lado, el lapso de

tiempo otorgado para la transferencia también es relevante, pues es imposible compartir detalles minuciosos de información cuando el periodo de tiempo otorgado es limitado y poco.

Durante la revisión del material de estudio, el autor Maynez Guadamerra plantea factores adicionales que inciden en la transferencia del conocimiento tales como las características del conocimiento, la estrategia organizacional, el uso de técnicas y el apoyo gerencial, los cuales deben ser estudiados con detenimiento para potenciar su uso si es positivo o prevenirlo en caso de que impacte de manera negativa la transferencia (Guadamerra, 2012).

De igual forma, se tiene que existe un factor sumamente importante a la hora de generar la transferencia de conocimiento entre dos entes (el emisor y el receptor) y este es básicamente la capacidad de absorción. Esto se debe a que la transferencia de conocimiento consta de dos partes: la transmisión y la absorción. Por ende no solo se trata de intercambiar información y conocimiento adquiridos a través de la experiencia, se trata de transmitirlo efectivamente al comprobar que la parte receptora esté en la capacidad para absorber dicho conocimiento en una forma correcta. (Bolívar, Rosa, & García, 2007). Al analizar una relación de intercambio de información debe verificarse si la firma que está recibiendo la información puede cumplir con las tres etapas de la capacidad de absorción: la exploración, la asimilación y la explotación. Es decir, el receptor debe poder reconocer y valorar el conocimiento nuevo, asimilar dicho conocimiento y finalmente aplicar éste conocimiento a fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990), todo con el objetivo de explotarlo y mejorar el desempeño organizacional.

De todas formas, para que esto suceda debe entenderse que las partes interesadas en la transferencia de conocimiento deben tener una base de conocimientos y manejo de la tecnología similares (Bolívar, Rosa, & García, 2007), pues sin esto se dificultará la transmisión del conocimiento como tal e incluso será un fracaso la implementación de dicho proceso interorganizacional.

Además, la transferencia efectiva de conocimiento no genera un valor adicional para la firma receptora si no da paso a un cambio en el comportamiento de la organización y/o una nueva forma de actuar (Bolívar, Rosa, & García, 2007). Es decir que de nada sirve entablar un acuerdo de colaboración para generar un intercambio de conocimiento entre distintas firmas si el conocimiento adquirido por las organizaciones receptoras no es aplicado de una u otra forma para engendrar un cambio sea en los procesos de la empresa, en la cultura organizacional, en la coordinación de la misma, etc. En otras palabras, si se desea que se produzca una satisfacción en la organización receptora al final de la transferencia de conocimiento se deben implementar acciones que apliquen dicho conocimiento en pro de una mejoría en el desempeño organizacional.

#### **4.1.3 La transferencia de conocimiento interorganizacional y el impacto en el desempeño organizacional**

Teniendo en cuenta todo lo que se ha mencionado anteriormente debe entenderse que la transferencia de conocimiento es una herramienta esencial para las organizaciones en su búsqueda de mejoría constante, así como de un mejor desempeño para las mismas.

Es más se presenta el hecho de que la transferencia de conocimiento interorganizacional es una fuente de dotación complementaria de competencias que contribuyen al desempeño de la firma receptora. Esto se debe a que al acumular conocimiento sobre el ambiente interno y externo de la organización se logra alcanzar un mejor desempeño organizacional. Asimismo, se sabe esto sucede porque el conocimiento debe tomarse como un elemento raro, valioso, inimitable y no sustituible, lo que convierte a este en el activo estratégico de mayor importancia para una firma. Por esta razón es que en ciertos escenarios entre diferentes firmas se puede generar un acuerdo de colaboración (Rodríguez, 2005)

Además, se deben plantear dos maneras para la transmisión del mismo entre dos o más organizaciones: por un lado se puede transmitir conocimiento de forma explícita o formal a través de lenguaje científico e impersonalmente, este es un método en donde es fácil

comunicar el conocimiento pues se puede plasmar la información en documentos por ejemplo; por otro lado, se puede generar un intercambio de conocimiento de forma tácita o impersonal, a través del contacto personal y las experiencias entre distintos miembros de las organizaciones en donde se está presentando el acuerdo de colaboración, sin embargo éste mecanismo experimenta un mayor nivel de dificultad a la hora de hacer la transferencia efectiva del conocimiento debido a que todo depende de los modelos mentales de los personajes en cuestión a la hora de entablar la relación interpersonal. (Rodríguez, 2005)

De igual forma, debe explicarse que la transferencia de conocimiento no solo sirve para tener mayor información sobre el ambiente externo de la organización receptora, este proceso junto con los diferentes acuerdos de colaboración que se establecen entre las organizaciones lleva en algunos casos a que se dé lugar a la toma de decisiones participativas entre ambas empresas, así como la coordinación de los programas de acción entre los socios, alcanzando así mejores resultados para ambos. (Mohr & Nevin, 1990)

Se ha mencionado ya en varias ocasiones que el desempeño de la firma receptora se ve mejorado al realizarse una transferencia de conocimiento efectiva entre dos o más organizaciones, puede mencionarse que para definir si una empresa se ha beneficiado por dicha transferencia de información se debe evaluar si los objetivos de la organización receptora se han satisfecho, para ello se usan cuatro medidas de desempeño como lo son el cambio en los beneficios económicos o la rentabilidad, el aprendizaje y/o desarrollo personal, la creación de una ventaja competitiva sostenible y la coordinación organizacional. Se ha demostrado que todas y cada una de estas medidas se ven influenciadas positivamente al aplicarse procesos de transferencia de conocimientos interorganizacionales, presentado así un incremento en el desempeño de la firma receptora. (Rodríguez, 2005).

## 4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

### a. Lectura 1

**Lectura:** La transferencia de conocimiento organizacional y la ventaja competitiva sostenible: identificación de factores críticos

**Autores:** Maynez Guadamerra

**Línea temática:** Comprensión de los factores que inciden sobre la transferencia del conocimiento en las organizaciones

**Palabras claves:** capital intelectual, conocimiento organizacional, características del conocimiento transferido, activo intangible

#### **Objetivo General**

Identificar los factores que inciden en la transferencia del conocimiento

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar la importancia del capital intelectual.
- Determinar soluciones para los factores que inciden negativamente sobre la transferencia del conocimiento
- Resaltar los factores que inciden de manera positiva sobre la transferencia de conocimiento, como herramienta útil para el apoyo gerencial

#### **Ideas principales**

- I. Vivimos en un mundo globalizado, en el cual las organizaciones están en constante competencia. Por lo cual, contar con una ventaja competitiva permite diferenciarse y ser más exitoso.
- II. La transferencia de capital intelectual impacta directamente el desempeño de la organización, de ser utilizada de manera efectiva, puede ser tenida en cuenta como una ventaja competitiva.
- III. La salida de personal de posiciones por jubilación, despido, muerte repentina o retiro voluntario, representa una pérdida de capital intelectual si la

organización no cuenta con métodos efectivos de transferencia del conocimiento.

- IV. Factores como la distancia, las características de la información a transferir, la estrategia organizacional y el horizonte de tiempo, inciden en el proceso de transferencia de conocimiento.
- V. Para que la transferencia de conocimiento pueda ser tomada como una ventaja competitiva es imprescindible el liderazgo y apoyo gerencial.

## **b. Lectura 2**

**Lectura:** ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?

**Autores:** Juan José Tarí Guilló y Mariano García Fernández

**Línea temática:** Relación de la gestión del conocimiento con los resultados organizacionales

**Palabras claves:** gestión del conocimiento, innovación, aprendizaje organizativo, satisfacción del cliente, empowerment.

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales

### **Objetivos Específicos**

- Determinar las dimensiones de la gestión del conocimiento.
- Realizar entrevistas empresariales para confrontar la información encontrada en las fuentes bibliográficas con realidad
- Generar ideas concluyentes sobre el impacto de la gestión del conocimiento sobre el desempeño organizacional

### **Ideas principales**

- I. La gestión del conocimiento permite la creación, almacenamiento y transferencia de información dentro de una organización y fuera de ella.

- II. La gestión del conocimiento influye positivamente aspectos directamente relacionados con los resultados organizacionales, tales como, las ventas, la satisfacción de los empleados, la innovación, entre otros.
- III. El incremento de la productividad y la satisfacción de los clientes pueden ser producto del buen uso de la gestión del conocimiento, por medio de prácticas como medios de formación o espacios virtuales (intranet).
- IV. La gestión del conocimiento influye positivamente resultados operativos, financiero y de innovación.

### **c. Lectura 3**

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

**Autores:** Augusto Rodríguez Orejuela

**Línea temática:** Transferencia de conocimiento interorganizacional / desempeño organizacional/ ventajas competitivas.

**Palabras claves:** Transferencia de conocimiento, acuerdos de colaboración, relaciones de cooperación interorganizacional, desempeño organizacional, ventaja competitiva.

#### **Objetivo General**

Explicar cómo la transferencia de conocimiento interorganizacional impacta el desempeño organizacional de la firma receptora.

#### **Objetivos Específicos**

- Explicar el proceso de la transferencia de conocimiento interorganizacional
- Presentar los motivos por los cuales las firmas deben tener acuerdos de colaboración para así tener una relación de cooperación que les permite a las diferentes partes obtener beneficios.



- Definir una serie de medidas que permiten evaluar el desempeño de la firma luego de hacer parte de un intercambio de conocimiento.

### **Ideas principales**

- I.** El conocimiento es el activo estratégico más importante para las empresas pues este permite la adquisición de nuevas capacidades y recursos para las mismas. Este puede verse como un elemento valioso, raro, inimitable y no sustituible, lo que le puede permitir a las organizaciones obtener ventajas competitivas que promueven el éxito organizacional.
- II.** El tener un mayor conocimiento sobre los clientes, los proveedores, los competidores y del ambiente externo e interno de la empresa, gracias a la transferencia de conocimientos por acuerdos de colaboración interorganizacional, fomenta la toma de decisiones participativas y la coordinación de programas de acción entre los socios.
- III.** La transferencia de conocimiento interorganizacional puede entenderse como una fuente externa de información y conocimiento que permite conseguir nuevas competencias y estas contribuyen a alcanzar mejores índices de desempeño organizacional.
- IV.** Para que se presente una transferencia de conocimiento interorganizacional la entidad emisora y la entidad receptora deben tener una base común de conocimiento similar, de ésta forma la transferencia de conocimiento se dará en una forma más eficiente y se podrá realizar sea de forma explícita (formal/sistemática) o sea de forma tácita (informal/ personal).
- V.** Se deben tener en cuenta cuatro elementos claves en una firma: la flexibilidad, el control, el ámbito externo y el ámbito interno, pues enfocarse en cada uno de estos

componentes permite obtener cuatro distintos modelos de eficacia: i) Objetivos racionales; ii) Relaciones humanas; iii) Proceso interno; IV) Sistema abierto.

- VI.** Finalmente, existen cuatro medidas para evaluar como la transferencia de conocimiento impacta el desarrollo organizacional: los beneficios económicos o rentabilidad, el aprendizaje y/o desarrollo personal de los miembros de la organización, el generar una ventaja competitiva sostenible y lograr una mayor coordinación organizacional.

#### **d. Lectura 4**

**Lectura:** La influencia de la capacidad de absorción en la transferencia de conocimiento interorganizativa

**Autores:** Alicia María Bolívar Cruz, Rosa María Batista Canino, Desiderio J. García Almeida

**Línea temática:** Transferencia de conocimiento interorganizacional / capacidad de absorción/ ventajas competitivas.

**Palabras claves:** Transferencia de conocimiento, ventaja competitiva, capacidad de absorción, conocimiento.

#### **Objetivo General**

Mostrar la importancia de la capacidad de absorción en el proceso de la transferencia de conocimiento interorganizacional.

#### **Objetivos Específicos**

- Presentar la influencia de la capacidad de absorción en el receptor del conocimiento.
- Explicar el conjunto de conceptos teóricos necesarios para presentar las conclusiones del estudio, conceptos como conocimiento, transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, entre otros.

- Presentar un modelo estadístico que justifique lo planteado desde la teoría, mostrando que la capacidad de absorción si es vital para la transferencia de conocimientos efectiva.

### **Ideas principales**

- I.** El conocimiento como concepto está ampliamente definido por diversos autores, cada uno de ellos presenta su visión sobre lo que es el conocimiento, aun así puede decirse que estas definiciones giran en torno al hecho de que el conocimiento se adquiere por experiencia.
- II.** La tecnología surge del stock de conocimiento de las organizaciones al momento de aplicarse a un proceso de producción; por ende la tecnología es principalmente conocimiento sobre aplicaciones específicas, tácito, a menudo no codificado y que se acumula en las organizaciones, como lo mencionan los autores del texto.
- III.** La transferencia de conocimiento consta de dos partes: la transmisión y la absorción. A raíz de esto, si no se presenta una absorción efectiva por parte de la firma receptora el proceso de transferencia de conocimiento fracasará. Por este motivo es que la capacidad de absorción de la firma receptora es un factor determinante en la trasmisión de conocimiento interorganizativa.
- IV.** Las partes interesadas en la trasferencia de conocimiento deben tener unos conocimientos similares o al menos una misma base para que se pueda generar una mayor absorción del conocimiento en el proceso de la trasferencia de conocimientos.
- V.** La capacidad de absorción se desglosa en tres partes principalmente: exploración, asimilación y explotación. En otras palabras, se trata de la capacidad para reconocer y valorar el conocimiento nuevo, la capacidad para asimilarlo y la capacidad para aplicarlo a un fin comercial con el objetivo de sacarle provecho a dicho conocimiento.
- VI.** La transferencia efectiva de conocimiento no genera un valor adicional para la firma receptora si no da paso a un cambio en el comportamiento de la organización y/o una nueva forma de actuar.

## 5. CONCLUSIÓN

El conocimiento debe tomarse como uno de los activos estratégicos más importantes para las firmas, pues éste es raro, valioso, inimitable y no sustituible, lo que puede engendrar entonces una ventaja competitiva para la organización. Es responsabilidad del empresario prever cambios en el entorno que están fuera de su control, y pueden afectar el desempeño de su organización. Casos de muerte repentina del personal, retiros voluntarios inesperados, despidos y jubilaciones significan la pérdida de capital humano con conocimiento determinado para el desempeño óptimo de las tareas. Por lo tanto, para una empresa que quiere conservar y potencializar su capital intelectual es necesario establecer protocolos de transferencia del conocimiento, sobre la misma línea estratégica de la organización y apoyo de todo su personal, especialmente de los altos cargos. Sólo cuando el proceso de transferencia del conocimiento es óptimo, continuo e innovador es posible distinguir a este elemento como una ventaja competitiva sobre los competidores de su mercado.

Al potencializar la gestión de conocimiento al interior de una organización es posible exaltar atributos de la misma, mejorando sus logros económicos y la forma como es percibida en el mercado, por sus clientes y competidores. Los efectos positivos sobre la innovación, las ventas, cuota de mercado, satisfacción de los clientes y empleados, productividad y calidad, son posibles sólo mediante el apoyo de la alta gerencia para transferir información, haciendo uso de herramientas como la intranet o medios de formación.

Sin embargo, debe entenderse que la transferencia de conocimiento no solo depende del apoyo de la alta gerencia, también depende de diversos factores como la capacidad de absorción. Esta precisa variable puede ser el elemento clave que permita la asimilación eficaz del conocimiento o por el contrario el desecho de información importante al no reconocerse la viabilidad de la explotación comercial de la misma. Pues en cuanto a la capacidad de absorción del conocimiento se debe tener en cuenta que el receptor debe poder reconocer y valorar el conocimiento nuevo, asimilar dicho

conocimiento y finalmente aplicar éste conocimiento a fines comerciales. (Cohen & Levinthal, 1990).

Finalmente, al generarse una transferencia de conocimiento efectiva entre dos o más organizaciones, gracias a acuerdos de colaboración y ayuda mutua, se puede lograr obtener una mejoría significativa en medidas del desempeño como lo son los beneficios económicos o la rentabilidad, el aprendizaje y/o desarrollo personal, la creación de una ventaja competitiva sostenible y la coordinación organizacional. Pero todo esto se puede lograr únicamente si después de establecerse una transferencia de conocimientos interorganizativa se genera un plan de acción que permita generar un cambio en los procesos de la organización, pues el acumular conocimiento sin darle un uso correcto no otorga un valor a la firma receptora.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bolivar, A., Rosa, B., & García, D. (2007). *La influencia de la capacidad de absorción en la transferencia de conocimiento interorganizativa*. Las Palmas, España: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Ithaca, United States of America: Sage Publications. Inc.

Fernández, J. J., Guilló, T., & García, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión Vol 13*, 151-176.

Guadamerra, M. (2012). *La transferencia de conocimiento organizacional y la ventaja competitiva sostenible: identificación de factores críticos*. Ciudad de Juárez: Universidad Autónoma de la ciudad de Juárez.

Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 36-51.

Rodríguez, A. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 37-50.