



**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN EL MARCO RELACIÓN  
UNIVERSIDAD Y EMPRESA**

**JUAN SEBASTIAN ANGULO ROJAS**

**PROYECTO DE GRADO**

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

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2019  
TABLA DE CONTENIDO**

ABSTRACT .....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. OBJETIVOS.....	6
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
4. MARCO TEÓRICO.....	7
4.1.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	7
4.1.2 FACTORES QUE FACILITAN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO .....	13
4.1.3 CAPACIDAD DE ABSORCION DEL CONOCIMIENTO .....	16
4.1.4 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE .....	17
4.1.5 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	19
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA .....	20
5. CONCLUSIONES .....	39
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40

**Listado de tablas:**

**Tabla 1 : Características del conocimiento**

**Tabla 2: Característica del emisor**

**Tabla 3: Características del receptor**

## RESUMEN

En este documento se presenta una investigación en el cual se buscan los factores internos y externos que influyen en la transferencia de conocimiento interorganizacional, principalmente en el marco de la relación entre universidad y empresa. Para esto, fueron trabajados en dos partes: la primera de estas se trata sobre definir objetivos y variables de acuerdo a literatura sobre acuerdos de colaboración entre universidad empresa, transferencia de conocimiento y la capacidad de absorber conocimiento de la empresa. En la segunda parte se realizó una búsqueda de papers asignados en diferentes bases de datos, elaboración de sus respectivas fichas bibliográficas para sacar las ideas principales y un trabajo de campo con la información respectiva. Así, se realizó una medición entre algunas variables tales como: la absorción del conocimiento, la capacidad de aprendizaje, la fluctuación de información y finalmente, cómo todos estos aspectos influenciaron el desempeño de cada organización.

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

## ABSTRACT

This document presents an investigation in which internal and external factors that influence the transfer of interorganizational knowledge are searched, mainly within the framework of the relationship between the university and the company. For this, we work in two parts: the first part of these relationships refers to the objectives and the variables. In the second part, a search of assigned documents was carried out in different databases, preparation of their respective bibliographic cards to get the main ideas and a field work with the respective information. Thus, a measurement was made among some variables such as: the absorption of knowledge, the ability to learn, the fluctuation of information and finally, how all these aspects influence the performance of each organization.

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

## 1. INTRODUCCIÓN

En este momento las organizaciones han cambiado su panorama sobre como promover un buen desempeño organizacional. Antes se pensaba que solo los departamentos tradicionales de la compañía eran los productivos, tales como: mercadeo, ventas, administrativo, producción, entre otros. Sin embargo, en los últimos años, el paradigma ha cambiado un poco, se esta empezando a dar importancia a áreas tales como recursos humanos y, por lo tanto, a otras variables que influyen la productividad de una organización.

Con esto, diversos investigadores tales como Szulanski, Kogut, Zander, entre otros quien han estado estudiando y demostrando que hay otras variables a parte de las comúnmente conocidas que influencia la competitividad de las organizaciones. Con eso, se han creado diferentes teorías, acerca de la transferencia de conocimiento, el cual es definida como una fluctuación de ideas y de información entre varios agentes en una forma intraempresarial o interempresarial. Adicionalmente, el análisis de varias características de la transferencia del conocimiento nos regala otros conceptos como: la habilidad de enseñanza, decodificación, observabilidad, trasmisor, receptos, absorción de conocimiento, capacidad de aprendizaje, capacidad de diseminación, entre muchas otras, que serán explicadas a través de este documento.

Todo lo anterior tiene un único propósito y es el de mejorar el desempeño organizacional de las empresas. Se debe mencionar que también hay otra serie de elementos que no son analizados directamente con la transferencia de conocimiento, pero que si influencia significativamente. Un ejemplo de estos es el uso de la tecnología, que frecuentemente ha sido usado como instrumento para facilitar y expedir la transferencia de información entre 2 o más partes. Finalmente, cabe recalcar que en los últimos años ha estado tomando mucha fuerza como las tendencias del mercado, los procesos y procedimientos empresariales han afectado repensar 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 que tiene como objetivo, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de algunos conceptos claves que afectan o influyen en la transferencia de conocimiento en el desempeño organizacional, específicamente la relación universidad- empresa.

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 los conceptos teóricos que conducen a la relación que existe entre la transferencia de conocimiento que se recibe en los procesos de consultoría empresarial con su desempeño organizativo en las empresas del sector industrial de la ciudad de Cali.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los conceptos teóricos de la transferencia de conocimiento y el desempeño organizativo.
- Analizar los componentes de la transferencia de conocimiento en las organizaciones.
- Analizar las características requeridas en las organizaciones para la transferencia de conocimiento.
- Estudiar las actividades realizadas para la transferencia de conocimiento a las organizaciones en la relación universidad-empresa.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1.1 TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

En los últimos años en el contexto empresarial se ha visto algunos cambios de como las organizaciones las ha tocado reformularse su forma de actuar. Anteriormente, los conceptos de competitividad y de eficiencia en los negocios eran vistos y analizados de unas perspectivas muy limitadas, enfocándose solamente en los niveles de producción, mercadeo, entre otros. No obstante, esta forma de pensar ha sido reconsiderada en la actualidad, pues muchos estudiosos y expertos en temas organizacionales han estudiado los otros factores que pueden influir 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 el presente.

De acuerdo con la literatura, la transferencia de conocimiento ha sido explicado por varios teóricos. Este concepto es entendido 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 forma, 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). Sin embargo, en el proceso de pasar el conocimiento puede haber una modificación de este. Lo anterior puede verse como una característica positiva, ya que se torna mucho más fácil de codificar, de explicar, de entender o comunicar.

Por otra parte, Argote e Ingram (2000) afirman que la transferencia de conocimiento en las organizaciones es el proceso por el cual una unidad, se ve afectada por la experiencia de otra unidad. En tanto, Dawson (2000) menciona que la transferencia de conocimiento es el proceso en el cual el conocimiento propiedad de una persona, grupo o entidad emisora es comunicado a otra persona, grupo o entidad receptora que tiene una base común o conocimiento similar al del emisor (Rodríguez Orejuela, 2006, p.17).

Para estudiar con más profundidad la transferencia de conocimiento, se han propuestos dos distintos tipos de modelos. El primero es 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), Govindajaran y Gupta (2000) y Minbaeva (2007). Por otro lado, se tiene el Modelo Espiroidal del Conocimiento propuesto por Nonaka (1991) y Takeushi (1995), el cual plantea que los cimientos de la transferencia del conocimiento pueden entenderse desde un nivel epistemológico y ontológico.

El único propósito de transferir conocimiento dentro de la organización es aumentar la eficiencia, productividad y competitividad de las empresas, desde diversos aspectos como la innovación. Asimismo, hay una 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 implícito, 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 difícil 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 especificidad 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 ven reflejadas en la siguiente tabla:

**Tabla 1 : Características del conocimiento**

<b>Características del conocimiento</b>	<b>Autores</b>
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 osé Emilio Navas López: 2009

Ahora, se van a considerar algunas características específicas de los dos elementos 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 elemento. De primero, 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). Hay principalmente 3 razones por el cual hay una falta de motivación, el primero dice que compartir conocimiento no genera ninguna retribución hacia el elemento que lo está generando, por lo tanto, podríamos pensar

que no hay razones o incentivos para compartirlo. Bajo este dilema, algunas organizaciones han tratado de diseñar estrategias de recompensas a quienes compartan información o el “saber-cómo” a los demás miembros de la organización.

La segunda razón es porque en las organizaciones de una estructura organizacional tradicional 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 ya que la información es poder.

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 diseminación”, 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 diseminación 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 “saber-cómo” 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 José Emilio Navas López: 2009)

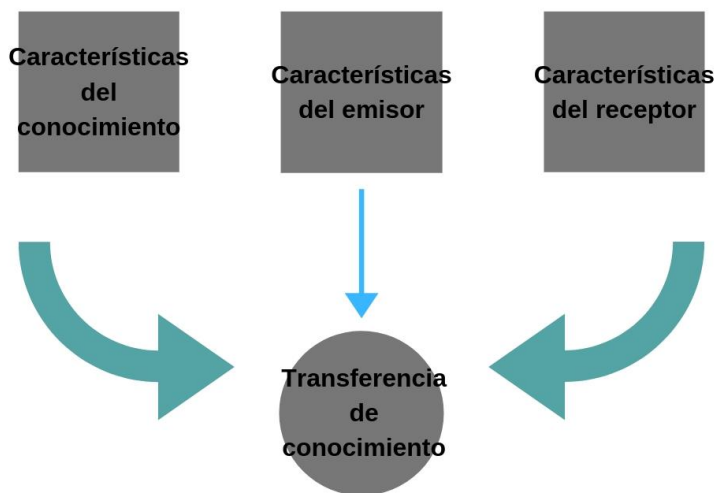
### **Características del receptor:**

Como el emisor, el receptor posee dos características generales, las cuales son: la “motivación” y “capacidad de absorción”. En cuanto a la motivación, 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: demoras en los procesos de transferencia, sabotaje intencionado, pasividad del emisor, entre otras (Szulanski, 1996). En cuanto a la capacidad de absorción, 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 hay factores que dificultan procesos de transferencia de conocimiento intraorganizacional, también se han desarrollado alternativas para resolver este problema. De esta forma, varios estudiosos 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; Adicionalmente, programas de formación que permitan el crecimiento de los empleados y el desarrollo de conocimiento específico para la empresa (Collins y Smith, 2006). Finalmente, la consolidación de estructuras organizacionales de acuerdo a su modelo de negocio, teniendo en cuenta el trabajo de las áreas de recursos humanos para el apoyo y mayor aprovechamiento de los que trabajan en las instituciones (Farjardo Ortiz, Cano Velásco, & Tobón Gordillo, 2012).

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”.

#### **4.1.3 CAPACIDAD DE ABSORCION DEL CONOCIMIENTO**

Zahra y George (2002) asocian la definición con un conjunto de rutinas organizacionales y procesos estratégicos mediante los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizacional dinámica. Desde esta nueva perspectiva, se otorga mayor importancia a las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) destinadas a lograr una ventaja competitiva a través del desarrollo de otras capacidades organizativas (por ejemplo, mercadeo, distribución y producción), de cambio estratégico y flexibilidad. Según estos autores, estas cuatro capacidades presentadas en su definición constituyen cuatro dimensiones de la capacidad de absorción. De esta manera, el modelo tridimensional tradicional ahora se reformula en cuatro, que a su vez se pueden agrupar en dos componentes con funciones complementarias: la capacidad potencial de absorción, formada por las dimensiones de adquisición y asimilación, y la capacidad de absorción realizada, formada Por transformación y explotación.

La capacidad de adquisición se define como la capacidad de una empresa para identificar, evaluar y adquirir conocimiento externo crítico para sus operaciones (Lane y Lubatkin, 1998, Zahra y George, 2002). La capacidad de asimilación se refiere a la capacidad de una empresa para absorber conocimiento externo. La capacidad de transformación es la capacidad de una empresa para desarrollar y refinar rutinas internas que facilitan la transferencia y combinación de conocimientos previos y nuevos conocimientos adquiridos y asimilados.

La capacidad de explotación se refiere a la capacidad de una empresa para aplicar nuevos conocimientos externos, con fines comerciales, para lograr sus objetivos (Lane y Lubatkin, 1998). Estas capacidades se agrupan en dos componentes, la capacidad de absorción potencial que permite a la empresa identificar y ser receptiva a la adquisición de conocimiento externo. La capacidad de absorción refleja la capacidad de la empresa para desarrollar el conocimiento que se ha absorbido.

Los factores internos o controlables más importantes por parte de la empresa indicados en la literatura son el nivel de conocimiento en las empresas, cuanto mayor es el aprendizaje de la compañía en un área particular de conocimiento,



mayor es su base de conocimientos en esta área, lo que aumenta su capacidad de absorción. y facilitar futuros procesos de aprendizaje en este dominio del conocimiento concreto (Cohen y Levinthal, 1990, Kim, 1998, Barkema y Vermeulen, 1998, Autio, Sapienza y Almeida, 2000, Meeus, Oerlemans y Hage, 2001); la diversidad de conocimientos o antecedentes de la empresa, la diversidad de conocimientos que posee una empresa. Cuanto más diverso sea el conocimiento de la empresa, mayor será la oportunidad de que el nuevo conocimiento esté relacionado con el existente, facilitando su absorción; En la cultura de la innovación y el aprendizaje, la cultura organizacional debe tener características diferentes para favorecer el conocimiento; el diseño organizacional abierto al aprendizaje, y la capacidad de absorción de una organización no solo depende de la interfaz entre ésta y el entorno, sino que también depende de la transferencia de información y conocimiento entre y dentro de cada una de las subunidades de la organización; La orientación estratégica, cuanto más proactiva sea la orientación estratégica de una empresa, mayor será su capacidad para absorber nuevos conocimientos (Liao, Welsch y Stoica, 2003); los sistemas de gestión de conocimiento e información, consisten en un conjunto de personas, herramientas de conocimiento y conocimiento o tecnologías que apoyan las prácticas de gestión de conocimiento en las organizaciones; tamaño organizativo, las empresas más grandes tienen una mayor capacidad de absorción y las pequeñas empresas son más capaces de responder a los cambios y son más innovadoras; A medida que aumenta la edad de la empresa, aumenta su capacidad de absorción; y recursos financieros, que en última instancia determinan la inversión de la empresa en la contratación de empleados calificados, en actividades de investigación y desarrollo, en la realización de acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones, etc.

El aprendizaje y el fortalecimiento de las capacidades de absorción no "detonan" espontáneamente o por el efecto de una simple agregación; Por lo general, implican la presencia de un agente, regularmente externo (Prange y Verdier, 2011), lo que motiva a la empresa a pensar en la necesidad de nuevos conocimientos que le permitan introducir cambios para mejorar sus procesos, aumentar su capacidad de producción, reducir costos, mejorar tu tecnología o innovar.

#### **4.1.4 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE**

Las organizaciones aprenden a medida que practican lo que hacen, y esto hace que obtengan mejores resultados. Y, es a través del aprendizaje de su gente que los hace mejores (Muñoz, 2003). Se dice que el aprendizaje se define como un proceso

a través del cual la repetición y la experimentación hacen que las tareas se realicen mejor y más rápido con el tiempo, y que las nuevas oportunidades se experimenten permanentemente en las áreas operativas (Castillo, 2013, p.124). La organización de aprendizaje es un lugar donde las personas amplían continuamente su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde se nutren de nuevas y amplias formas de pensar, sentir y actuar, donde la aspiración se deja libre en forma colectiva y donde las personas aprenden continuamente a aprender unidas. En este sentido, Senge (1990) conceptualiza el aprendizaje como un proceso mediante el cual un ser humano o un grupo de seres humanos aumentan su capacidad de producir para generar un resultado que realmente desean tener. El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición, asimilación e integración de conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de estos aspectos (Argyris, 1999). En este sentido, Cohen (1998) considera que el aprendizaje es ese conocimiento que permite a las personas y organizaciones adquirir conocimientos y habilidades sobre un determinado concepto, sobre cómo hacer una determinada cosa o por qué se hace, transformando la información que les llega. en el conocimiento, a través de este proceso de aprendizaje; Para que este conocimiento se genere en las organizaciones, es necesario que el proceso de aprendizaje se desarrolle a nivel organizativo. Bajo tal consideración, el aprendizaje depende, en primer lugar, de la capacidad organizativa y de una serie de factores personales, así como del entorno, ya que afecta directamente tanto a la organización como a los individuos que están integrados en ella (Argyris, 1999). Una organización también aprende si tiene conocimiento de lo que sucede fuera de ella. Sus beneficios pueden ser una ventaja cuando se enfrenta a la competencia, cuando obtiene información excelente y sabe cómo aprovecharla (Chiavenato, 2001), ya que los procesos de aprendizaje externo se basan en el análisis de información externa, derivada del comportamiento de los competidores, los clientes y el resto de las organizaciones, así como el mercado, la economía y la política, entre otros. Se basan en la captura e interiorización de lo externo, la información que transforman en conocimiento, a través del proceso de aprendizaje, y la integran en el conocimiento de la organización. En opinión de Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline* (1988), la organización abierta al aprendizaje cultiva las siguientes disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento de sistemas. Respecto a los factores inhibidores del aprendizaje organizacional, estos son: el legado patriarcal y jerárquico, el dominio masculino, el liderazgo de control y el fuerte individualismo. El dominio personal consiste en aprender a reconocer las capacidades individuales y las de las personas que nos rodean. Es la expresión del crecimiento y el

aprendizaje personal. Las personas con un alto dominio personal expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que buscan en la vida, lo que lleva a una búsqueda de aprendizaje permanente que es el espíritu de la organización inteligente (Senge, 1998, pp. 181-182).

Los modelos mentales son los paradigmas que restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Son las imágenes, suposiciones e historias que tenemos sobre los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de cierta manera. Pero tener estos modelos no es el problema en sí, sino que no lo sabemos y no podemos eliminarlos, porque la inercia de estos impide el aprendizaje (Vargas, 2001). La visión compartida se refiere a cuando sabemos lo que queremos y lo que podemos hacer; Cuando, además de eliminar nuestras propias barreras y paradigmas, tengamos nuestra propia visión. Esto, lógicamente, debería ser compartido con quienes nos rodean. Dentro de la organización, esta visión fomenta la participación activa de todos los miembros de una organización e implica que están más interesados en desarrollar una visión y un sentido compartidos para toda la organización (Vargas, 2001). El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Vargas (2001), en este sentido, afirma que esta disciplina se basa en el desarrollo de una visión compartida y el dominio personal, pero lo que realmente importa es que saben cómo trabajar juntos.

Con respecto al pensamiento sistémico, la empresa debe funcionar como un sistema, donde todas sus partes son interdependientes, por lo que Senge (1998) propone que, dentro de la organización, se genere un pensamiento integral, considerando a la compañía como un sistema social, porque sus funciones son integrales, al igual que el campo donde se desarrollan. Por lo tanto, se concluye que el aprendizaje en las organizaciones se determina interna y externamente. Sus resultados dependen de lo que aprenda de la práctica, dentro de ella, así como del manejo de la información que puede obtener de su entorno.

#### **4.1.5 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Mejorar el desempeño organizacional es un objetivo que toda organización está buscando. Entendemos el rendimiento de una organización como un proceso manejable que integra una serie de componentes, como talento, estructura, entorno empresarial y los resultados esperados en la organización. La medición del desempeño organizacional en el pasado solo se limitó a factores financieros como

ingresos, ganancias, deuda, indicadores financieros, etc. Aunque esos mecanismos son útiles y fáciles de cuantificar, las medidas financieras tradicionales no pueden crear ventajas para la organización en un entorno competitivo intenso. (Wu & Liu, 2010). Se han exigido nuevos conceptos para proporcionar información adicional para la medición del desempeño, a fin de que los gerentes tomen las mejores decisiones para satisfacer a sus accionistas. La nueva información financiera como información no financiera se ha vuelto de vital importancia para sus partes interesadas también. Incorporación de información no financiera; esta información puede reflejar el capital intelectual y la responsabilidad social, así como la promoción del nivel de conocimiento organizativo (Wu & Liu, 2010).

## 4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

### A. Lectura 1

**Lectura:** “Los Modelos De Relación Universidad-Empresa”

**Autores:** Luis del Castillo Sánchez, Susana Reyes Díaz.

**Línea temática:** Revista de estudios sociales.

**Palabras claves:** Relación universidad-empresa; innovación; investigación Universitaria; tercera misión.

#### 1. Referencia bibliografía.

**Sánchez del Castillo L., Díaz Reyes S.:** (2015. *Los Modelos De Relación Universidad-Empresa. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Universidad de la Habana*).

#### 2. ABSTRAC:

This article critically studies the relationship that exists between the university and the company beginning with a deepening in the evolution of the academy and focusing mainly on its motor in function of the entrepreneurship. For this, the theoretical research is based on the model of Sábato, the National System of Innovation and the Model of the Triple Helix, focusing mainly on this last one. Subsequently, fundamental aspects such as technology in education and the

productive sector are related in order to establish clear and propositive parameters on the final relationship between education and work.

## **RESUMEN:**

Este artículo estudia críticamente la relación que existe entre la universidad y la empresa empezando por una profundización en la evolución de la academia y enfocándose principalmente en su motor en función del emprendimiento. Para ello, la investigación teórica se basa en el modelo de Sábato, el Sistema Nacional de Innovación y el Modelo de la Triple Hélice centrándose principalmente en éste último. Y posterior, se relacionan aspectos fundamentales como la tecnología en la educación y el sector productivo con el fin de establecer parámetros claros y propositivos sobre la relación final que existe entre la educación y el trabajo.

### **3. Objetivo General**

Analizar las implicaciones que ha tenido en las funciones y la transformación de la universidad moderna, y su evolución en relación con las empresas, y la importancia de esta relación en la actualidad.

### **4. Objetivos Específicos**

- Estudiar la relación universidad-empresa basados en modelos técnicos y científicos: Modelo de Sábato, Modelo de los sistemas nacionales de innovación, Modelo del tripe hélice.
- Determinar las funciones de la Universidad moderna, partiendo de los antecedentes del siglo XIX hasta el siglo XX donde empieza la interacción directa con los entornos empresariales y políticos.
- Identificar los desafíos y propuestas argumentativas que concluyen los modelos con tal de comprender la relación estrecha que debe existir entre la Universidad y las empresas con tal de obtener un desarrollo científico-técnico y económico.

### **5. Ideas principales**

- El proceso de globalización, ha propiciado que el conocimiento (principalmente científico-técnico) sea el motor del desarrollo de la sociedad, ya que constituye la base de las estructuras productivas y es la principal fuente de ventaja competitiva de cualquier país. Por ello, la aceleración de este proceso exige con más fuerza la relación que debe tener la academia con el sector productivo influyendo directamente en la economía de cada país.
- La Universidad, ha estado en constante cambio, transformando sus roles principales donde únicamente era una entidad transformadora, hasta asumir el papel de entidad emprendedora. Basados en estas perspectivas, algunos autores mencionan que dicho cambio parte de un modelo tradicional a un modelo al que llaman “Paradigma empresarial”.
- El estudio de las relaciones universidad-empresa, en la actualidad, se han convertido en temas centrales en virtud del progreso que se ha evidenciado a nivel tecnológico lo cual ha estado relacionado directamente con el desarrollo económico de los países que se preocupan por mejorar las condiciones de su competencia a nivel internacional.
- El modelo de Sábato está representado por un modelo en forma de triángulo donde interactúan tres variables: Gobierno, empresa y universidad. Pues bien, el modelo plantea que para que exista en realidad un sistema científico-tecnológico, es necesario que el gobierno (como diseñador y ejecutor de la política), la infraestructura científico-tecnológica (como sector de oferta de tecnología) y el sector productivo (como demandante de tecnología) estén fuerte y permanentemente relacionados e interactuando.
- El Modelo de los Sistemas Nacionales de Innovación por otra parte es un sistema de integración donde se crean relaciones estrechas con el fin de la cooperación y redes con el fin de determinar el desempeño innovador de las empresas locales. Algunos agentes son: los gobiernos; las universidades y organismos públicos de investigación; las empresas; la infraestructura de soporte a la innovación y los factores del entorno de las empresas (la demanda, los recursos financieros y humanos, etc.). Dicha relación puede determinar el fracaso o éxito de un modelo, sistema y organizan que repercute directamente en el desarrollo de un país.
- El modelo de la triple Hélice finalmente es el más importante puesto que propone integrar ciencia, tecnología y desenvolvimiento económico, bajo el supuesto de que la academia debe integrarse estrechamente con la industria para, de esta manera, maximizar la capitalización del conocimiento. Creando

vínculo entre la Industria, el estado y la universidad desarrollando así la actualidad en función de la universidad como entidad emprendedora.

- Finalmente señala que el papel central de la universidad es la investigación basada principalmente en la innovación y el crecimiento económico convirtiéndose en la actualidad en el paradigma tecno-académico.

## **6. Introducción**

El planteamiento central del documento es discutir basado en los modelos propios científicos y técnicos, la relación que existe entre la universidad y la empresa, además de su interacción con el estado, y su influencia sobre el desarrollo económico de un país. Por lo tanto, es fundamental comprender el proceso que la Universidad ha sufrido desde la propuesta como generadora de conocimiento a la actualidad, como una gestora de emprendimiento económico.

Es así entonces, los autores postulan posturas y argumenta sobre los motivos del cambio y su influencia en la actualidad. Además, de la importancia de la investigación y desarrollo, tanto como la tecnología en los nuevos contratos productivos directos desde la universidad con las empresas.

## **7. Metodología empleada**

La metodología utilizada en este artículo de investigación es debatir sobre la relación que existe entre las universidades y las empresas con bases bibliográficas y científicas. Donde primordialmente se describen los modelos donde interactúa la academia con el estado y la empresa para convertirla en impulsora económica. Basados en la recopilación histórica y la evolución de la academia hasta llegar a ser la Universidad del Emprendimiento con el fin de exponer uno de los paradigmas que giran en torno al tema. Después se explica brevemente los rasgos más generales sobre esta interacción específica a nivel general y los beneficios que conllevaría en el entorno macro de un país en vía de desarrollo.

## **8. Conclusiones**

- Existen modelos teóricos que explican los cambios que se producen en las sociedades especialmente industrializadas que permiten producir, asimilar,

difundir y aplicar conocimientos desde las universidades como principal fuente al desarrollo, la investigación, y la innovación. Es decir, estos modelos demuestran que la universidad es la entidad más importante en temas de construcción a partir del conocimiento como fuente de desarrollo económico de un país.

- Por otra parte, hay un modelo mucho más completo, del que los autores enfatizan y que se entiende el motivo de ello, pues el modelo de triple hélice es sin duda uno de los mejores planteados para la sociedad moderna y la actualidad de las universidades que se convierten en promotoras de emprendimientos. Pues su principal fundamento es integrar ciencia, tecnología y desenvolvimiento económico, bajo la primicia es que la academia se relacione estrechamente con la industria para de esta forma, mejorar la capitalización de la economía interna.
- El paso de la academia como una escuela de conocimiento a una academia como gestora de emprendimiento ha sido tal vez uno de los cambios más importantes que se dieron en el siglo XX. Porque a partir de allí, el estado y la industria tuvieron también que enfocar su esfuerzo e interacción con la Universidad para generar progresos económicos internos. Sin embargo, permitir a la academia que se implique en la explotación comercial tiene diferentes perspectivas negativas dependiendo del enfoque, puesto que implicar a la Universidad en temas comerciales supone un ataque a su naturaleza e integridad como ente crítico de la sociedad.
- Por otra parte, si una entidad puede cumplir esta función comercial y seguir siendo un ente crítico de la sociedad es la Universidad, pues en ella existen todas las herramientas de conocimiento y conciliación entre estas naturalezas.
- Finalmente, los autores tienen una consideración importante en el tema y es que la transferencia de tecnología, a través de los contratos Universidad-Empresa, constituye uno de los mecanismos más efectivos que logra establecer el nexo necesario entre la universidad y el sector productivo, para la generación de desarrollo de un país, ya que la ciencia, la tecnología y la política son la influencia de evolución dentro de una soberanía.



## **B. Lectura 2**

**Lectura:** “Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento”

**Autores:** Jaider Vega Jurado, Liney Manjarrés Henríquez, Elena Castro Martínez e Ignacio Fernández de Lucio

**Línea temática:**

**Palabras claves:** Relación universidad-empresa; innovación; investigación Universitaria; tercera misión.

### **1. Referencia bibliografía.**

**Jurado, V. Jaider; Henríquez M. Liney; Martínez C. Elena y Fernández, Ignacio:** (2011. *Las relaciones universidad-empresa: tendencias y desafíos en el marco del Espacio Iberoamericano del Conocimiento*).

### **2. ABSTRAC:**

This article analyzes the relationship between the knowledge and the productive capacity of the academy and the partners companies that allow the socio-economic strength of the countries in Latin America. It begins with the RUE which defines the loop among the universities and companies that have been successful in the USA and Canada. Therefore, it mentions the potential challenges and issues of this process in Latin America, as the main responsible of the lack of innovation and development nowadays. As well, it exposes the need that the companies and universities have with the government in terms of the implementation of public policies that let the knowledge develop in the country and consequently contribute with the economy and the market.

### **RESUMEN:**

Este artículo analiza la relación que existe entre el conocimiento y la capacidad productiva que parte desde la academia hasta las empresas como socios para el fortalecimiento socioeconómico de los países latinoamericanos. Parte desde la descripción que tiene las RUE que define el vínculo de éxito entre las Universidades

y las Empresas exponiendo casos de éxito en Estados Unidos y Canadá. Así mismo, también menciona los posibles retos y problemáticas que existen de este proceso en Latinoamérica, como el principal responsable de la carencia de innovación y desarrollo en la actualidad. Exponiendo los intereses de los que parten las Universidades y las Empresas, pidiendo la atención del estado con la implementación de políticas públicas que permitan la gestión del conocimiento en favor de la economía y el mercado.

### **3. Objetivo General**

Contribuir al tema de innovación y desarrollo basado en una perspectiva de investigación planteada por los autores que constituyen los principales retos que enfrenta la región para impulsar una relación mucho más estrecha y eficaz entre las universidades y el sector productivo.

### **4. Objetivos Específicos**

- Analizar, desde una perspectiva general, los argumentos que sostienen la importancia de la relación entre las Universidades y las Empresas, así como las tensiones que las mismas han generado en el ámbito universitario.
- Discutir la estrecha relación de las universidades y las empresas en el ámbito Latinoamericano.
- Identificar los Desafíos en el marco del espacio Iberoamericano del Conocimiento con el fin de generar mejores relaciones entre lo académico y lo productivo.

### **5. Ideas principales**

- Las relaciones entre la Universidad y las Empresas tienen un propósito fundamental y es la contribución económica que parte del conocimiento como esencia para generar investigación, innovación y desarrollo a través de un proceso al que llaman “modelo lineal” que parte en la academia y termina por emplearse en las compañías. Significa que la innovación es: “un proceso interactivo en el cual el conocimiento se genera, difunde y explota a través

de la vinculación de diversos agentes y gracias a una retroalimentación constante entre las diferentes etapas de dicho proceso”.

- Partiendo del “modelo lineal” con una estructura única de independencia por parte de la academia, nuevos procesos de integración se generan que la innovación pasa a considerarse un proceso colectivo llevado a cabo por las empresas en conjunto a otras instituciones. Y de esta forma, crear un sistema de innovación que se vea reflejada en los sistemas económicos de los países.
- En América latina se puede afirmar que existen unas barreras que comprometen las relaciones empresariales y universitarias basadas en las dinámicas productivas regionales como las propias tradiciones adquiridas por la Universidad desde tiempos remotos. Ahora bien, no se desconocen las “desigualdades nacionales”, que genera que la producción de especialidades latinoamericana se perfila a sectores tradiciones de bajo contenido tecnológico, cuya dinámica innovadora depende en gran medida de los proveedores de bienes y equipo ubicados en otros contextos geográficos. Claramente sin dejar de mencionar que muchas medianas y grandes empresas de igual forma, trabajan en medios productivos con bajo desarrollo tecnológico que no permite la aplicación de los conocimientos adquiridos en la academia.
- El desafío más grande para forjar estas relaciones (RUE), deben enfocarse a crear estrategias que permitan que el desarrollo de investigación e innovación basadas en dos aspectos fundamentales: el desarrollo de la investigación universitaria y el desarrollo de la capacidad y de absorción del tejido productivo regional. Para ello es necesaria la intervención del estado con políticas públicas empujando la oferta. Es decir, por ejemplo, algunos países cuentan con la cofinanciación hecha con dinero público de contratos a jóvenes altamente cualificados para que trabajen en la industria.

## **6. Introducción**

El planteamiento central del paper es discutir el tema centrado en las relaciones que existen entre las universidades y las empresas al que denominan por las siglas RUE. Es entender el cómo, bajo que motivo, y en qué circunstancias debe emplearse esta relación con fines productivos ya que encuentran en la innovación y desarrollo una característica especial para crecer.

Así pues, los autores en medio del artículo con el que pretenden generar una discusión basada en las oportunidades, las debilidades, y los desafíos que existen en América Latina aterrizan con la realidad universitaria y empresarial las ideas principales convirtiendo el texto en una herramienta propositiva.

## **7. Metodología empleada**

La metodología utilizada en este artículo de investigación es debatir sobre la relación que existe entre las universidades y las empresas (RUE). Donde primordialmente se describen los conceptos y las razones por las cuales esta interacción entre la academia y los espacios productos son fundamentales para un territorio y para el desarrollo en cuestiones de innovación usando material conceptual. Después se explica en rasgos más generales sobre esta interacción específica en América Latina, las desventajas y las problemáticas que giran en torno al tema que no permite que la investigación y el desarrollo sean eficientes, con base en ejemplos claros y casos de estudio. Y por último concluye con una serie de propuestas usando material bibliográfico sobre casos específicos que pueden dar constancia de algunas estrategias viables que permitan fortalecer estas relaciones.

## **8. Conclusiones**

- Los países de América Latina tienen ciertos problemas de desarrollo debido a la carencia de altas tecnologías que permitan gestar conocimiento y facilitar los hechos prácticos de innovación. Además, claro está, de la poca relación que existe entre las empresas y las universidades (dónde el 6% para tener intereses en dichos proyectos), donde cada una vela por intereses particulares. La empresa, que no da prioridad más que a su factor productivo, mientras que las universidades carecen de la inversión en investigación y publicaciones teniéndolas como opciones de baja prioridad. Demostrando así, la cultura organizacional de la que tiene mucho que aprender los países subdesarrollados.
- La intervención del estado para garantizar y mejorar los estímulos y la promoción de estudiantes capacitados para aportar en la investigación y el desarrollo, es una clave importante si en realidad se quiere generar rentabilidad y del mismo modo, generar innovación. Para empezar, obtener tecnologías óptimas que permitan a las empresas y las universidades gestar

conocimientos útiles con el fin de resultar en actividades de innovación que fortalezcan las industrias y aporten al sistema económico de los países de América Latina.

Del mismo modo, los protagonistas deben relacionarse mejor e incentivar la investigación como un elemento principal del crecimiento profesional y académico para de esta forma, tener resultados en todas las áreas productivas.

- Al final, la enseñanza, la investigación y la tercera misión (que es la relación con el sector productivo) interactúan y se integran de una forma única y específica dependiendo de cada universidad, y así mismo, el énfasis que se le brinde depende exclusivamente de las características que tiene el entorno y el desarrollo que sigue la institución. El cual debe tener un grado de flexibilidad que permita a cada universidad gestarlo de forma única sin comparaciones y creando una sinergia con su propia filosofía y objetivos institucionales.

### C. Lectura 3

**Lectura:** “La absorción de conocimientos: factores determinantes internos y externos”

**Autores:** Beatriz Forés Julián y César Camisón Zornoza.

**Línea temática:** Universitat Jaume I. Castellón.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, capacidad de absorción.

#### 1. Referencia bibliográfica.

**Forés Julián B., Camisón Zornoza C.:** (2008. *La absorción de conocimientos: factores determinantes internos y externos*).

#### 2. ABSTRAC:

The present work aims at the examination of the literature main contribution to both the absorptive capacity construct definition, and the identification of the different

internal and external factors affecting it. After this analysis, several topics are proposed in order to guide future investigation...

## **RESUMEN:**

Este trabajo tiene por objeto examinar las principales contribuciones de la literatura a la definición del constructo capacidad de absorción de conocimiento y a la identificación de los diferentes factores internos y externos a la empresa que lo determinan. A partir de este análisis, se proponen diferentes temas de discusión que permiten guiar la investigación futura.

### **3. Objetivo General**

Examinar, analizar y definir las principales definiciones, constructos y teorías que contribuyen directamente con el concepto de absorción de conocimiento.

### **4. Objetivos Específicos**

- Identificar los principales factores internos y externos a las organizaciones que determinen la idónea aplicación de la absorción de conocimiento.
- Proponer temas de discusión que permita generar una estructura en investigaciones futuras.
- Recolectar información desde la literatura que permita enriquecer y ampliar el concepto de absorción de conocimiento de forma eficiente y ordenada.

### **5. Ideas principales**

- La capacidad de absorción se entiende como la capacidad para aprender conocimiento externo por medio de procesos que involucran la identificación, asimilación y permite al mismo tiempo la explotación del mismo
- Desde la naturaleza misma del concepto, esta se ve interpretada en otros modelos conceptuales como el de los negocios o empresariales como la capacidad que tiene la empresa para valorar, asimilar, y aplicar con fines comerciales conocimiento proveniente de fuentes externas e internas. Es decir, aquel mecanismo no sólo permite explorar nuevos conocimientos, sino que influye directamente en los cambios en la tecnología o los procesos que

permite adquirir nuevas ventajas competitivas. Y así también, le permite a la empresa adquirir la capacidad para adaptarse y responder a los cambios futuros.

- A la medida que el concepto se extiende, la absorción del conocimiento se empieza a asociar a constructos en un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la intención de crear una capacidad organizativa dinámica. Sin embargo, todos estos modelos pueden ser agrupados en dos funciones complementarias: la capacidad de absorción potencial, formada por las dimensiones adquisición y asimilación,
- y la capacidad de absorción realizada, formada por la transformación y la explotación. En una se identifica el conocimiento externo y en la otra se asimila ese conocimiento.
- Pues bien, no todo el conocimiento pertenece a factores externos también puede estar internamente en la empresa. Introduciendo un término como el conocimiento previo, que se refiere a unidades de conocimiento de los individuos disponibles dentro de las organizaciones.
- Cuanto más diverso sea el conocimiento de la empresa, mayor será la oportunidad de que el nuevo conocimiento esté relacionado con el ya existente, facilitando su absorción.
- Con la nueva forma en que se adquiere conocimiento las organizaciones deben mantener esquemas de esfuerzos e intensidad que relacione a sus empleados, convirtiendo la motivación en el trabajo un pilar fundamental para conseguir esta adquisición de conocimiento en los procesos para generar así un cuestionamiento propio de los integrantes por mejorar su propio trabajo.
- También cambiar esos esquemas autoritarios que reprenden y reprimen el ingenio, creatividad y naturaleza del empleado. De esta forma se consigue una mayor autonomía, permitiendo a los empleados ser capaces de adoptar un aprendizaje más complejo, creando nuevas ideas y nuevos modelos mentales
- Por otra parte, está la orientación estratégica como una condición que influye en la absorción de conocimiento: Cuanto más proactiva sea la estrategia de una firma, mayor será su tiempo dedicado a la realización de actividades de exploración de su entorno externo, encaminadas a la evaluación de oportunidades y amenazas.
- También se requiere de sistemas de gestión que apoyen las prácticas de absorción de conocimiento por medio de las personas en conjunto con una serie de herramientas tecnológicas idóneas para realizar su trabajo y le permita explorar nuevos conocimientos.
- La edad de las empresas influye directamente en la absorción de conocimiento, pues entre mayor tiempo se mantenga vigente la firma más son sus probabilidades de haber adquirido mayores bases de conocimientos para su desarrollo.

- Y así como existen factores internos mencionados con anterioridad, también existe un grado de influencia crucial para la absorción de conocimiento dado por factores externos, que no son suficientes, pero sí cruciales.
- La turbulencia en los factores externos son todas esas variables que no son controlables pero que influyen en el desempeño y resultados de la empresa. Aquellas organizaciones que existen en medio de entornos turbulentos están en la completa necesidad de mantener su competitividad son obligadas a aumentar su capacidad de adquisición, asimilación y posterior diseminación del nuevo conocimiento adquirido del exterior.
- Sin embargo, también deben estar dispuestas a asumir el coste ya que las empresas deben aumentar el gasto de sus departamentos de I+D tanto por la necesidad de apropiación del nuevo conocimiento externo, como por la necesidad de mantener o crear ventajas competitivas en un sector donde la innovación, fuente de estas ventajas, puede ser fácilmente adquirida.
- Alguna de las características del conocimiento en otras empresas está dada por los términos de complejidad y especificidad. Por complejidad se entiende el número de tecnología sin dependientes, rutinas, individuos y recursos ligados a un conocimiento o activo específico, mientras que la especificidad está referida a la facilidad en que un activo puede ser destinado para usos diferentes sin pérdida de valor productivo.
- La diversidad cultural es un factor externo muy decisivo, puesto que tanto el idioma, las costumbres, los etnea tipos y todos los códigos culturales en sí de una civilización, ciudad, país o en este caso, otras empresas; pueden resultar en una barrera para adquirir conocimientos o para aplicar dicho conocimiento. Puesto que la forma en que se interactúa puede llegar a ser muy diferente.

## **6. Introducción**

El planteamiento central del documento es establecer y discutir conceptos generales que están ligados directamente con la absorción de conocimiento como uno de los constructos más citados en investigaciones de conocimiento. Así entonces, el documento ubica especialmente su origen y además sus características. Aquello que puede influir o ser un obstáculo para las diferentes organizaciones dispuestas a adquirir nuevos conocimientos debido a que es sin lugar a dudas, uno de los activos más críticos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y con más y más productos en el mercado mundial a partir de la globalización y la conectividad virtual.



Es así como el documento ha permitido identificar los factores internos y externos que hacen parte del constructo de absorción de conocimiento bajo unas posibles y repetitivas tendencias a lo largo de la historia. En definitiva, el documento es en sí un “estado del arte” que concluye con un tema de discusión que puede facilitar y permite a futuras investigaciones identificar temas centrales que podrían relacionarse directamente con un concepto fundamental para la evolución exitosa de una empresa y sus nuevas tecnologías.

## **7. Metodología empleada**

La metodología utilizada en este artículo de investigación es bibliográfico, conceptual o un estado del arte, que se divide en dos partes. La primera es la recolección de literatura por medio de fuentes secundarias recolectadas de forma cronológica, partiendo de una base del concepto y la evolución del mismo por medio de las nuevas formas de emprender. Y una segunda parte que pretende debatir la relación que existe entre el concepto de absorción de conocimiento y su aplicación en el entorno empresarial.

## **8. Conclusiones**

Muchas son las fuentes que afirman que es la sociedad en la que se vive actualmente se convierte en una sociedad del conocimiento y ahora se puede entender claramente por qué. Es innegable como el conocimiento se convierte en una pieza fundamental de la evolución no sólo de la humanidad en sí misma, sino, como es llevada a cada aspecto de la vida como el empresarial, donde las organizaciones, firmas, empresas o entidades deben luchar para adquirirlo y ser más competitivas. Un rasgo de suma importancia para sostenerse en el futuro y mantener un legado. Las empresas deben ser conscientes de la importancia que el conocimiento posee para el sostenimiento de sus ventajas. Por eso, también es importante entender que no todo el conocimiento en general puede ser útil para este propósito, sino que existen conocimientos específicos para cada área, entorno, y objetivo que permite alcanzar esos sueños o errar en la interpretación de los mismo que no permite su evolución.

Por otra parte, la capacidad de absorción hace referencia a la capacidad dinámica que permite la creación de valor por parte de la empresa a través del desarrollo de las destrezas y habilidades para la adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo. Es decir, este proceso hace parte del aprendizaje del conocimiento que se haya dentro y fuera del entorno donde se relaciona el individuo.

Y aunque exista muchísima literatura que menciona el constructor de la absorción de conocimiento, es también un hecho crítico y preocupante que no existe la suficiente información que se dedique a estudiar los efectos de este concepto en las decisiones empresariales y su caso de éxito. Resumiéndolo nada más en una exitosa adaptación o desarrollo de tecnologías.

La investigación además propone que existen otras variables antecedentes de la capacidad de absorción que merecen estudio adicional, como lo son los modelos y sistemas de gestión de la calidad y los sistemas de gestión de la información que han implantado las empresas y las características de su diseño organizativo. Ya que, para muchos autores, la capacidad de absorción y aprendizaje de este conocimiento depende principalmente de la estructura organizativa de la empresa. Sin embargo, no existen suficientes fuentes que exploren esta relación para saber si verídica e influyente. Dejando así también incógnitas para futuras investigaciones que deseen explorar el universo del conocimiento.

#### **D. Lectura 4**

**Lectura:** “Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas ”

**Autores:** Carlos Hernán González-Campo, Andrea Hurtado Ayala.

**Línea temática:** Revista de Iberoamericana de administración y economía

**Palabras claves:** Capacidad de absorción, Innovación, Conocimiento, Estrategias.

##### **1. Referencia bibliografía.**

**González- Campo C., Hurtado Ayala A.:** (2014. *Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación. Revista iberoamericana de administración y economía. Universidad Icesi*).

##### **2. ABSTRAC:**

This article aims to determine if there is a relationship between innovation and the absorptive capacity of the companies. A two-stage cluster analysis was performed using a sample of 403 Colombian SMEs, which demonstrate that the absorption capacity is not a determinant variable of the innovation in these companies. Conversely, innovation processes are determined by the competitive strategies assumed by each type of company.

## **RESUMEN:**

Este artículo pretende determinar si existe relación entre la innovación y la capacidad de absorción de las empresas. Para eso se realizó un estudio con 403 mipymes colombianas, específicamente por medio de un análisis de conglomerados bietápico, se identifica que en el contexto de la economía colombiana la capacidad de absorción no es una variable influyente en la innovación de las empresas. Por el contrario, los procesos de innovación están determinados por las estrategias competitivas asumidas por cada tipo de compañía.

### **3. Objetivo General**

Analizar la presencia de la capacidad de absorción en las empresas colombianas, y determinar que implicaciones tiene este concepto en el establecimiento de los procesos de innovación.

### **4. Objetivos Específicos**

- Determinar en qué consiste la capacidad de absorción y la innovación en las empresas y como éstas influyen en el funcionamiento de las mismas.
- Identificar estudios que se han realizado sobre estas variables con tal de comprender la relación que existe entre ellas.
- Estudiar y analizar cómo se puede evidenciar la relación entre la capacidad de absorción y los procesos de innovación es las mipymes colombianas.

### **5. Ideas principales**

- La innovación les permite a las empresas responder eficientemente ante los cambios propuestos por el mercado con el fin de obtener ventajas competitivas.
- El Proceso de innovación es un continuo aprendizaje que le permite a las organizaciones aprender de su propio conocimiento como también de las fuentes externas que están presentes en su entorno.
- Las empresas deben desarrollar y potenciar su capacidad de innovación al buscar formas o métodos para interiorizar el conocimiento propio y externo.
- La capacidad de absorción es la habilidad de la empresa para poder identificar y aplicar el conocimiento para el mejoramiento continuo de sus productos o procesos.
- Diversos estudios en el mundo han estudiado la relación entre la capacidad de absorción y los procesos de innovación, identificando que las empresas que invierten en sus métodos de apropiación del conocimiento son más propensas a desarrollar mejoras en sus procesos o bien en los productos que comercializan.
- La investigación de Cohen y Levinthal con respecto a la capacidad de absorción de las empresas, establece tres dimensiones fundamentales por medio de las cuales circula el conocimiento: Identificación, asimilación y explotación. Pues bien, la primera fase constituye la capacidad de la compañía para identificar conocimiento de su ambiente externo, la etapa de asimilación consiste en el reconocimiento de la importancia de ese conocimiento y cuáles serán los procedimientos que le permitirán a la empresa procesar e interpretar dicha información. Por último, la etapa de explotación consiste en utilizar el conocimiento adquirido como medio de potencializar la capacidad de innovación de la compañía.
- Estudios como el de Caloghirou, Kastelli y Tsanikas; Nieto y Quevedo; Grimpe y Wolfgang; Rothaermel y Alexandre demuestran que la capacidad de absorción puede favorecer la adquisición de ciertos tipos de innovación, y reconocen la importancia de las fuentes externas para la creación de los procesos de innovación independientemente del tipo de organización.
- La tipología de Miles y Snow, establece cuatro tipos de estrategias de innovación en las empresas: estrategia exploradora, que consiste en empresas que realizan de manera frecuente cambios en sus productos y mercados; estrategia analizadora, son empresas que conservan los mismos productos y mercados pero imitan a su competencia cuando ya ha tenido

éxito; estrategia defensiva, se caracterizan por seguir al líder teniendo una calidad similar al de sus competidores y una estrategia reactiva las cuales se caracterizan por tener productos y procesos débiles que las obliga a reaccionar a las presiones del entorno.

- Finalmente se pretenden analizar la relación existente entre la capacidad de absorción e innovación en la mipymes colombianas utilizando principalmente los conceptos de la investigación de Cohen y Levinthal y la escala de las cuatro estrategias de Miles y Snow.

## **6. Introducción**

El planteamiento central del documento es establecer la relación que existe entre la capacidad de absorción y los procesos de innovación, basado en los modelos y estudios que se han realizado en dicho campo con el fin de establecer si los resultados obtenidos en dichas investigaciones pueden evidenciarse en el contexto de la economía colombiana particularmente en las micro y pequeñas empresas. Por lo tanto, es fundamental comprender como estos dos conceptos interfieren en el funcionamiento de las organizaciones.

Es así entonces, los autores proponen un estudio con 403 mipymes colombianas del sector industrial, de construcción, de comercio y de servicio, teniendo en cuenta la distribución geográfica de las mismas en las diferentes zonas del país: Centro, Antioquia, Sur occidente, Norte y Eje cafetero.

## **7. Metodología empleada**

La metodología utilizada en este artículo está dividida en tres subsecciones, en primera instancia corresponde a la descripción de la muestra, es decir, a las empresas utilizadas para la investigación. Seguido por la definición del concepto de las variables a medir y cuál serán las formas de medición, y por último describe las especificaciones del modelo de conglomerados bietápicas.

La muestra utilizada en la investigación consiste de una encuesta realizada por la Universidad del Valle a 403 mipymes colombianas, para ello se utilizó un muestro estratificado donde se establecieron los estratos: sector, tamaños y zonas geográficas. Para determinar la composición de cada estrato se realizó un muestreo simple con un error muestral de 5% y un nivel de confianza del 95%.

Para la medición de las variables se utilizaron los conceptos de Cohen y Levinthal en particular las fases de adquisición del conocimiento: identificación, por medio de las relaciones que presentan las empresas con agentes externos. La etapa de asimilación a través de una escala de medición del 1 al 5 para identificar las prácticas de recursos humanos utilizadas que permitan tener un personal capacitado para asimilar adecuadamente el conocimiento. Por último, la fase de explotación fue medida por medio de una variable categórica que indica el nivel de tecnología y el modelo Miles y Snow. Mientras que la innovación fue medida por medio de tres variables dicotómicas: innovación en productos y servicios, en procesos y en sistemas de gestión.

Las especificaciones del modelo corresponden a un análisis de conglomerados que utiliza diferentes técnicas para clasificar elementos en varios grupos que son lo más homogéneos posible y distinto entre ellos. El análisis de conglomerados da como resultado dos grupos de empresas, dando como resultado que en el primer conglomerado se encuentra el 56,6% de las empresas de la muestra mientras que el 43,4% corresponden al segundo grupo. El conglomerado 1, se constituyó por pequeñas empresas con más de 10 años de antigüedad que han realizado los tres tipos de innovación y a su vez presentan todas las etapas de absorción del conocimiento: identificación, asimilación y explotación. Por otra parte, el conglomerado dos se formó por microempresas con más de 10 años de antigüedad, de los cuales el 85% ha realizado los tres procesos de innovación (porcentaje menor al del conglomerado 1), sin embargo, no cumplen con las etapas de absorción del conocimiento. Se evidencia que se concentran en un nicho de mercado y por ende no desarrollan ajustes importantes en su tecnología.

## **8. Conclusiones**

- Por medio del análisis de conglomerados se identificó que las mipymes colombianas realizan procesos de innovación que son independientes a la capacidad de absorción que poseen debido a que en ambos grupos se obtiene que las empresas realizan innovaciones, pero en el conglomerado dos no se evidencia con claridad todas las etapas de este proceso.
- Se establece que el entorno de la economía colombiana los procesos de innovación están más relacionados con el tipo de estrategia y el tamaño de

la organización. Se evidencia que existe un grupo de empresas exploradoras que están en constante búsqueda de mejorar sus procesos externos e internos con el fin de lograr ventajas competitivas sostenibles, por otro lado, un grupo de empresas que se enfocan en una estrategia defensiva, las cuales no tienen interés alguno en la adquisición y utilización del nuevo conocimiento.

- Se establece que los comportamientos de las mipymes colombianas se ven relacionadas con sus limitaciones financieras y tecnológicas que ocasiona que no puedan ampliar su mercado lo que da como resultado falta de crecimiento empresarial.
- Por último, los resultados obtenidos en este estudio no son generalizables y solo reflejan el contexto colombiano de micro y pequeñas empresas.

## **5. CONCLUSIONES**

En transferencia de conocimiento se han logrado múltiples avances debido a los esfuerzos que realizan las empresas para querer adquirir conocimiento nuevo y poder estar innovando constantemente. Estas recurren a establecer acuerdos de cooperación para poder tener esa información que permite desarrollar nuevos procesos y técnicas, para responder a las necesidades del mercado actual, esto gracias a la relación que hay entre las universidades y las empresas, donde las universidades dueñas del conocimiento se lo transmiten a las empresas que necesitan estos conocimientos.

Como resultado de la investigación, podemos concluir que las empresas le dan importancia a todas las variables anteriormente estudiadas para poder tener un mayor desempeño organizacional, esto nos muestra que las compañías han cambiado la forma tradicional sobre la perspectiva de la productividad y como alcanzarla. Además, mientras allá un mayor flujo de información dentro de la organización, los procesos organizacionales se vuelven más fluidos y hace que las compañías tengan un mayor nivel de competitividad en el mercado.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina*. México: Granica.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Argyris, C. (1999). *Aprendizaje organizativo*. México: Granica.
- Flores, F. (1996). *Inventando la empresa del siglo XX*. Santiago: Dolmen Ediciones.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- Cohen, D. (1998) *Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm*. *California Management Review*, 40(3), 22-39
- Muñoz, B. (2003). *Del buen hacer y el bien pensar*. Madrid: McGraw Hill.
- Wu, S., & Liu, S. (2010). *The performance measurement perspectives and causal relationship for ISO-certified companies: A case of opto-electronic industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(1), 27–47.
- Bonilla Castro, E., & Rodriguez Sehk, P. (1997). *Más allá del dilema de los metodos*. *La investigacion en ciencias sociales*. Bogota: Ediciones Uniandes.
- Orozco Gomez, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiiva cualitativa*. Mexico: IMEC.
- 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](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.