

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN  
UNIVERSIDAD-EMPRESA**

**MAURICIO AMAYA LÓPEZ**

**MARIA VANESSA VARELA RINCÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
MAYO 23 DE 2014**

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA RELACIÓN  
UNIVERSIDAD-EMPRESA**

MAURICIO AMAYA LÓPEZ

MARIA VANESSA VARELA RINCÓN

**PROYECTO DE GRADO**

**Profesor:**

MERCEDES FAJARDO **DIRECTORA**

**MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

Ph. D (c) en Dirección de Empresas

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI, MAYO 23 DE 2014**

## Contenido

Resumen .....	4
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
4.2 Estudios analizados sobre el tema .....	10
5. Conclusiones.....	25
6. Referencias.....	26

## **Resumen**

Actualmente, las empresas si quieren competir de forma más eficiente en los mercados, deben continuar fijándose en los activos intangibles en general y en especial hacer parte del mercado del conocimiento, pues la gestión que se le dé al conocimiento va a ser primordial en el desarrollo de las organizaciones y repercutir sobre el valor que genera cada individuo.

En este sentido, se tiene que el aprendizaje interorganizativo se presenta como una forma de creación de conocimiento. Por tal razón, el presente artículo expone cómo las empresas para aumentar su competitividad ante la entrada de nuevos competidores en sus mercados deben generar unos medios adecuados para que el conocimiento pueda fluir a través de los recursos humanos y que por ende, se permite una transferencia de conocimiento. En este contexto y ante los altos costos que asociados a la investigación y que muchas organizaciones no tienen la capacidad financiera para asumirlos, la relación Universidades y Empresas surge como una alternativa factible para transferir conocimiento de una organización a otra.

**Palabras clave:** aprendizaje interorganizacional, transferencia de conocimiento, relación empresa universidad, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

Currently , if companies want to compete more effectively in the markets should continue looking at intangible assets in general and especially to be part of the knowledge market , because it is given management knowledge will be paramount in the development organizations and affect the value generated by each individual.

In this regard, we find that the inter-organizational learning is presented as a form of knowledge creation. For this reason, this article discusses how companies to

increase their competitiveness with the entry of new competitors in its markets should generate suitable means so that knowledge can flow through human resources and thus a transfer is allowed knowledge. In this context, and given the high costs associated with the investigation and that many organizations do not have the financial capacity to bear them, the Universities and Business relationship arises as a feasible to transfer knowledge from one organization to another alternative.

**Keywords:** inter-organizational learning, knowledge transfer, relationship business university human resources.

## 1. Introducción

El presente trabajo, por medio de una revisión de la literatura, trata de identificar los factores que describen la relación universidad-empresa, como una relación de aprendizaje entre individuos, en la que la empresa busca a la universidad con el fin de que ésta última desarrolle una solución a la problemática empresarial, generando aprendizaje tanto para la empresa como para la Universidad, es decir, aprendizaje interorganizacional.

Ahora, para cumplir con el objetivo de describir la dinámica de aprendizaje interorganizacional, el presente informe se basa en las siguientes propuestas académicas: i) *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*, ii) *Factores determinantes de la utilización de las spin-offs como mecanismo de transferencia de conocimiento en las universidades*, iii) *El aprendizaje organizativo: Una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos* y finalmente iv) *Aprendizaje organizativo: implicaciones en la gestión estratégica de los Recursos Humanos*.

Este informe se organiza de la siguiente manera: en la sección 2 se presenta una breve justificación; en la sección 3 se exponen los objetivos del informe; la sección 4 describe el marco de referencia; la sección 5 contiene los principales resultados encontrados durante este trabajo y por último, en la sección 6 se concluye y da respuesta al objetivo del informe.

## **2. Justificación**

La realización del presente trabajo es un requisito indispensable para obtener un título de pregrado, por lo cual, el presente trabajo se realizó entre el segundo semestre de 2013 y el primer semestre del presente año, se contó con el apoyo y la orientación del del proyecto de investigación *Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad-Empresa*. El cual se ha planteado como objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, dentro del marco de los acuerdos de cooperación entre la universidad y la empresa.

Los constructos que participan en el proyecto y que se han identificado previamente como puntos críticos en el proceso son: capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, transferencia de conocimiento, acuerdos de cooperación y la relación universidad–Empresa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Aportar a la construcción de un marco teórico para que describa la relación de aprendizaje dentro de la transferencia de conocimiento en la relación universidad–empresa.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los conceptos y modelos teóricos asociados a la relación entre universidad-empresa, dentro de un marco de aprendizaje mutuo.
- Explicar el proceso de transferencia de conocimiento desde la universidad a la empresa y en sentido contrario.
- Analizar los beneficios asociados a la transferencia de conocimiento y sus efectos sobre la innovación empresarial.

## 4. Marco de referencia

### 4.1 Marco teórico

#### 4.1.1 Gestión del conocimiento

Hoy en día es común observar la producción del conocimiento dentro y fuera de las empresas. Todos los días la información fluye, se publica más información de la que un individuo puede procesar las empresas buscan caminos para gestionarla sobrecarga de información. Se puede observar que la disponibilidad y el acceso a la información son más avanzados que antes. En Colombia, al igual que en muchos países del mundo, los medios de comunicación, como las cadenas de televisión, transmiten en vivo informaciones nacionales e internacionales prácticamente a cada hogar. Además, el internet ofrece una variedad y magnitud de información actualizada para el individuo como nunca antes en la historia. (Lochmüller, 2008).

Ahora bien, enfocándonos más en el conocimiento, este es más que la información. A partir de los datos y la información se produce el conocimiento, además estén crea las decisiones necesarias para producir resultados que generan el aprendizaje necesario para producir de forma recurrente más conocimiento. Es decir, es el conocimiento el resultado de un proceso de aprendizaje, es el resultado de una experiencia. Es por esto que el conocimiento existe en el contexto personal (Lochmüller, 2008).

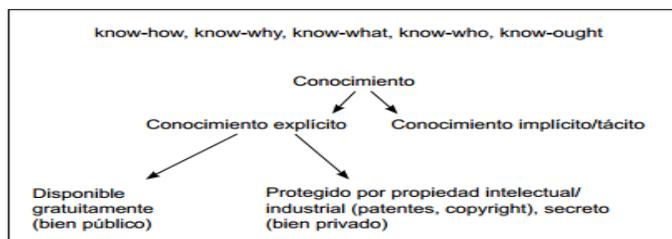


Figura 2. Clases de conocimiento

## 4.2 Estudios analizados sobre el tema

### Lectura 1

**Revista, año:** Econstor, 2010.

**Título:** *Factores determinantes de la utilización de las spin-offs como mecanismo de transferencia de conocimiento en las universidades*

**Autores:** Beraza Garmendia, J. M.; Rodríguez Castellanos, Arturo

### Línea Temática

Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)

### Palabras claves

Transferencia de Conocimiento, Licencias, Spin-offs Universitarias, OTRI, Universidad.

### Resumen

Si bien tradicionalmente las vías utilizadas para la transferencia del conocimiento generado en las universidades han sido la publicación de los resultados de investigación en revistas científicas y los contratos con las empresas, en los últimos tiempos se está extendiendo la utilización de otros dos mecanismos: la concesión de licencias a las empresas y la creación de spin-offs. El presente trabajo, por medio de una revisión de la literatura, trata de identificar los factores determinantes de la utilización de las spin-offs como mecanismo de transferencia. Los factores identificados son los siguientes: el interés del investigador, el sistema de incentivos existente en la universidad, las características de la tecnología explotada, el área académica origen de la invención, las características del sector industrial en el que se va a explotar la tecnología, la posible mayor rentabilidad a

obtener con este mecanismo de transferencia y las características de las unidades de transferencia de conocimiento universitario.

### **Objetivo General**

Determinar la conveniencia de utilizar spin-offs como mecanismo de transferencia por parte de las autoridades académicas y los responsables de las unidades de transferencia tecnológica y de los programas de apoyo a la creación de spin-offs.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Revisar la literatura existente sobre el proceso de transferencia de conocimiento enmarcado en la relación universidad-empresa.
- ✓ Identificar los factores que facilitan la transferencia de conocimiento.
- ✓ Estructurar en una visión de conjunto, diferentes estudios sobre el proceso de transferencia tecnológica desde las universidades a las empresas

### **Metodología**

Método de investigación la inferencia abductiva.

### **Ideas principales**

I. El modelo de “universidad innovadora” surge en Europa de la constatación de que las invenciones generadas en las universidades en pocas ocasiones son desarrolladas y llegan al mercado simplemente con ser patentadas. A menudo es necesario que la universidad participe activamente en la demostración de la potencial utilidad de las mismas antes de que sean adoptadas por la empresa. Una de las vías para resolver este problema es la creación de *spin-offs*. La tecnología es cedida a la nueva empresa bajo licencia en condiciones favorables, bien a cambio de una participación en el capital o bien a cambio de *royalties*.

II. Según el modelo de “universidad innovadora” básicamente existen dos maneras de comercializar los resultados de la investigación universitaria por parte de la

unidad de transferencia tecnológica: la concesión de licencias de explotación de propiedad intelectual o crear una empresa basada en el conocimiento, *spin-off*, cuya estructura distingue tres etapas sucesivas: i) fomento de la cultura innovadora, ii) búsqueda y detección de ideas y iii) evaluación de ideas. Llegando al punto de decidir qué hacer con el valor creado.

III. La siguiente tabla recoge algunas características del investigador que parecen favorecer la creación de *spin-offs*, en lugar de la concesión de licencias a empresas establecidas.

<i>Spin-offs</i>	<b>Empresas establecidas</b>
Espíritu emprendedor Experiencia empresarial Implicación	Falta de espíritu emprendedor Falta de experiencia empresarial Falta de implicación

*Fuente: Elaboración propia.*

IV. La flexibilidad de la política de personal. Limitar, de una u otra manera, que un investigador pueda implicarse en la creación de una *spin-off*, inhibe la transferencia de conocimiento del investigador a la empresa y dificulta su desarrollo. Por el contrario, permitir y favorecer las actividades de consultoría, el trabajo a tiempo parcial o la obtención de permisos de trabajo son importantes para la creación de *spin-offs*, ya que los investigadores, normalmente, no quieren abandonar su puesto de trabajo de forma definitiva por crear una *spin-off* (Golob, 2003).

V. Según el autor una adecuada distribución de los royalties y la política seguida por la universidad de distribución de los royalties condiciona la utilización de uno u otro mecanismo de transferencia de conocimiento. Normalmente las universidades comparten los ingresos por royalties con el inventor y su departamento. Si el porcentaje de los ingresos que corresponde al inventor es elevado se reduce la propensión a crear una *spin-off*, pues el inventor tendrá más incentivos para que

se conceda una licencia a una empresa establecida, porque el coste de oportunidad de crear una spin-off para explotar la invención aumenta.

## **Conclusiones**

Algunas de las proposiciones que se deducen del trabajo son las siguientes:

1. El espíritu emprendedor, la experiencia profesional previa y la implicación del inventor favorecen la transferencia de conocimiento mediante la creación de spin-offs.
2. La concesión de licencias exclusivas, la toma de participaciones en el capital de las spin-offs, la flexibilidad de la política de personal, el acceso a los recursos universitarios, una adecuada distribución de los royalties y la oferta de capital semilla por parte de la universidad favorecen la transferencia de conocimiento mediante la creación de spin-offs.
3. Tecnologías radicales, que incorporen conocimiento tácito, que se encuentren en sus etapas iniciales, que sean de propósito general, que tengan significativo valor para el cliente, que supongan un importante avance técnico y que tengan una fuerte protección de la propiedad intelectual será más probable que sean comercializadas por medio de spin-offs.
4. Resultados de investigación directamente comercializables, con un horizonte temporal de comercialización largo y que requieren inversiones relativamente reducidas será más probable que sean comercializados por medio de spin-offs.
5. Resultados de investigación comercializables en sectores con fuerte protección de la propiedad intelectual, con poca necesidad de activos complementarios, con una base tecnológica joven, con mercados segmentados y con un tamaño reducido de las empresas será más probable que sean comercializados por medio de spin-offs.

6. La creación de spin-offs es más rentable que la concesión de licencias a empresas establecidas para la universidad.

7. Una universidad con una persona de prestigio y experiencia en la industria a la cabeza de la unidad de transferencia tecnológica, que tenga una larga experiencia en dicha actividad, que realiza la misma a través de unidades privadas con ánimo de lucro y que tenga un personal en la unidad con conocimientos y habilidades en las áreas tecnológica y de marketing, favorece la utilización de este mecanismo de transferencia.

## **Lectura 2**

**Revista, año:** Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2005.

**Título:** *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa.*

**Autores:** Ordóñez de Pablos, P.; Parreño Fernández, J.

## **Línea Temática**

Gestión del conocimiento

**Palabras claves:** aprendizaje organizativo, conocimiento, recursos intangibles, ventaja competitiva.

## **Resumen**

El análisis del conocimiento organizativo precisa incorporar una doble perspectiva: una visión estática del conocimiento (capital intelectual) y una visión dinámica (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento). El estudio de los stocks de conocimiento existentes en la empresa ha sido ampliamente tratado en la literatura

de capital intelectual. Sin embargo es necesario preguntarse por qué existen estos stocks de conocimiento. Por ello el objetivo del presente trabajo es analizar desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa, tanto flujos como stocks.

### **Objetivo General**

Analizar desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa, tanto flujos como stocks.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Adoptar un enfoque que permita explicar por qué en la empresa existe un determinado stock de conocimiento organizativo.
- ✓ Comprender los cambios en los stocks de capital intelectual es esencial examinar los flujos de capital.

### **Metodología**

Método de investigación informe anual «Datos y cifras del Sistema Universitario Español».

### **Ideas principales**

- I. El aprendizaje organizativo es un proceso dinámico. Según Crossan, Lane y White (1999), el aprendizaje “no sólo sucede a lo largo de un periodo de tiempo y entre diferentes niveles (individual, grupo, organizativo e interorganizativo) sino que también crea una tensión entre la asimilación de nuevo conocimiento (feedforward) y la explotación de aquello que ya se ha aprendido (feedback)” (p.532). El feed-forward o exploración es la transferencia de aprendizaje desde individuos y grupos hasta el aprendizaje que se inserta o institucionaliza en forma de sistemas, estructuras, estrategias y procedimientos (Hedberg, 1981). El feed-back o explotación

está relacionado con la forma en que el aprendizaje institucionalizado afecta a los individuos y grupos (Crossan, Lane y White 1999).

- II. Las trampas del aprendizaje se refieren a que las organizaciones se adentran en una o más dinámicas de aprendizaje que de modo auto-destructivo, pueden conducir a una excesiva exploración o explotación. Por otro lado, la trampa del fracaso implica que en algunas ocasiones las actividades de exploración desbancan a las de explotación. Las empresas se embarcan en una actividad frenética de experimentación, cambio e innovación a través de la dinámica del fracaso. El fracaso conduce a actividades de búsqueda y cambio, las cuales llevan al fracaso, que a su vez conduce a nuevas actividades de búsqueda, etc. Nuevas ideas y tecnologías fracasan y se reemplazan por otras ideas y tecnologías nuevas que también fracasan, situando a la empresa en un círculo interminable de cambios sin éxito y fracasos.

## **Conclusiones**

En resumen, el estudio de los stocks de conocimiento existentes en la empresa a luz de dos dimensiones –por un lado, el nivel ontológico (individual, grupo, organizativo e interorganizativo), y por otro lado, la forma de conocimiento (stock o flujo)- permite incorporar al análisis las aportaciones de la literatura de aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. De este modo, se proporciona un marco conceptual integrador que incorpora aspectos estáticos (capital intelectual) y aspectos dinámicos (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento) del conocimiento organizativo.

## **Lectura 3: Relación Universidad - Empresa**

**Revista, año:** Capital Humano, N° 175, Sección Artículos, 01 de Marzo de 2004.

**Título:** El aprendizaje organizativo: Una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos.

**Autores:** Pilar Jerez Gómez.

**Línea Temática:** Método de investigación para dinamizar la relación Universidad – Empresa.

**Palabras claves:** Estrategia, aprendizaje organizativo, desarrollo.

**Resumen:**

Este trabajo examina la relación entre las estrategias de recursos humanos y la capacidad de aprendizaje de la organización. En el contexto económico actual, el conocimiento se configura como un recurso clave en la explicación de la competitividad de las empresas, y la capacidad de aprendizaje, que implica la adquisición y creación de nuevos conocimientos y su transformación, expansión y aplicación a la actividad diaria, se configura como una de las principales fuentes de ventaja competitiva. El papel crucial que los individuos juegan en el proceso de aprendizaje organizativo, convierte la gestión de recursos humanos en un instrumento fundamental para su desarrollo. En este trabajo se identifican las estrategias de recursos humanos que, en relación a los procesos de trabajo y la selección, formación, y retribución personal, ejercen una influencia positiva sobre la capacidad de aprendizaje de la organización.

**Objetivo General:**

- ✓ Evaluar la relación entre las estrategias de recursos humanos y la capacidad de aprendizaje de una organización.

**Objetivos específicos:**

- ✓ Delimitar el concepto de aprendizaje organizativo, señalando el papel fundamental del capital humano en su desarrollo.
- ✓ Identificar algunas de las estrategias de recursos humanos que pueden mejorar la capacidad de una organización para aprender.

### **Metodología:**

Investigación documental, soportada en libros y revistas.

### **Ideas principales:**

Dentro de las ideas que Jerez Gómez tiene en su texto se destacan:

- I. El conocimiento se configura como un recurso clave en la explicación de la competitividad de las empresas. Pero lo que resulta crucial, desde este punto de vista, no es tanto la acumulación de conocimiento sino la capacidad de las empresas para renovarlo, expandirlo dentro de la organización y aplicarlo a sus procesos, es decir, la capacidad para aprender constantemente (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- II. En el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, el sistema de recursos humanos de la empresa ejerce una notable influencia por dos razones fundamentales. En primer lugar, porque el aprendizaje organizativo se basa inicialmente en el aprendizaje individual de las personas que forman parte de la organización (Huber, 1991). En segundo lugar, porque la gestión de los recursos humanos puede orientar a los individuos hacia una cultura del aprendizaje, a través del diseño de estrategias que brinden desarrollo a la organización (Ulrich, Jick y VonGlinow, 1993).
- III. El aprendizaje organizativo es la capacidad que tiene una organización para procesar el conocimiento, es decir, para crear, adquirir, transferir e integrar

conocimientos, y para modificar su comportamiento de manera que se refleje la nueva situación cognitiva, con el objeto de mejorar su actuación y sus resultados.

- IV. El aprendizaje individual es, pues, una condición indispensable para el aprendizaje organizativo pero no suficiente (Kim, 1998), ya que las organizaciones sólo aprenden cuando los conocimientos, percepciones y habilidades individuales se integran en las rutinas y prácticas organizativas hasta formar un cuerpo de conocimiento colectivo.
- V. El conocimiento colectivo, generado a través del proceso de aprendizaje, es el que puede crear valor sostenible y, por consiguiente, puede contribuir a la generación de ventajas competitivas (Huber, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995).
- VI. Un importante objetivo de la dirección estratégica de recursos humanos, que cada vez adquiere mayor relevancia como consecuencia del entorno altamente competitivo al que se enfrentan las empresas, es el establecimiento de políticas que permitan la creación y desarrollo de recursos y capacidades específicos e inimitables, basados en los conocimientos, habilidades y destrezas embebidas en el capital humano de la organización (Koch y McGrath, 1996).
- VII. La dirección estratégica de recursos humanos es el conjunto de actividades de recursos humanos planificadas, dirigidas a permitir a una organización alcanzar sus objetivos (Wright y McMahan, 1992). Si este objetivo es desarrollar una capacidad de aprendizaje superior, el sistema de recursos humanos debe ajustarse al mismo.

- VIII. Las distintas estrategias de recursos humanos permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido por los mismos (Wright y McMahan, 1992).
- IX. Pasando a un mayor nivel de concreción, pueden identificarse estrategias concretas de recursos humanos que pueden influir positivamente sobre la capacidad de aprendizaje de una organización, las cuales son: Procesos de trabajo, selección, formación y desarrollo y retribución.

### **Conclusiones**

En el documento, Jerez Gómez concluye que el aprendizaje permite a las organizaciones, en el contexto actual, lograr el ajuste estratégico con el entorno, respondiendo con rapidez a los cambios y/o adelantándose a ellos, e incluso provocando dichos cambios a través de la innovación. La capacidad de aprendizaje se configura así como una nueva fuente de heterogeneidad y de posibles ventajas competitivas sostenibles, debido a las diferentes capacidades de las empresas para aprender y absorber el conocimiento. Dado que dicha capacidad está inexorablemente relacionada con el personal de la empresa, el capital humano se convierte en un factor estratégico y la gestión de los recursos humanos en una herramienta fundamental para orientar a la organización hacia una cultura del aprendizaje y la transmisión de conocimientos.

En este sentido, el desarrollo de estrategias de recursos humanos que permitan a la organización, por un lado, atraer y retener a un equipo humano que posea una elevada dotación de conocimientos y las habilidades y experiencia necesarios para crear nuevo conocimiento y, por otro, conseguir que el valor añadido por dicho equipo no se erosione y redunde en la organización, se convierte en un reto para poder implementar capacidades de aprendizaje efectivas.

## **Lectura 4: Relación Universidad - Empresa**

**Revista, año:** dirección y Organización, DyO - 29 (Julio 2003)

**Título:** Aprendizaje organizativo: implicaciones en la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

**Autores:** Ricardo Chiva Gómez, César Camisón Zornoza.

**Línea Temática:** Método de investigación para dinamizar la relación Universidad – Empresa.

**Palabras claves:** aprendizaje organizativo, gestión estratégica de los recursos humanos, sistema de prácticas de recursos humanos.

### **Resumen:**

A partir de los años ochenta la investigación de los recursos humanos en las organizaciones paso de ser micro a macro, lo que significa que ahora las organizaciones tienen prácticas de recursos que son determinadas por la gestión estratégica. El aprendizaje organizativo viene siendo acoplado actualmente dado el cambio en la economía (globalización) y también en el entorno empresarial. Para comprender el aprendizaje organizativo se hace a través de dos perspectivas la cognitiva y la social, la cuales se centran en orden y regulación, y cambio, respectivamente. La perspectiva cognitiva se refiere a un grupo de individuos que adquieren información, la procesan y crean sus modificaciones mentales; por otro lado la perspectiva social, que parte de la sociología, habla de seres sociales que solo a través de la experiencia en el trabajo adquieren conocimiento. Esta última perspectiva ha sustraído tres visiones por diferentes autores: el aprendizaje como proceso cultural, como construcción social y como proceso político.

El aporte que hace la perspectiva social al aprendizaje organizativo, sugiere unas prácticas de recursos humanos que son factores que plantean de manera estratégica entre esas: heterogeneidad, aceptación al error y riesgo, delegación participación, etc. Estos factores son de manera coherente propuestos para de tal manera aumentar el aprendizaje organizativo, estas cimentadas en el constante cambio de ambiente laboral y de interacciones entre los individuos.

#### **Objetivo General:**

- ✓ Proponer una nueva perspectiva teórica para la gestión estratégica de recursos humanos, fomentadas en el aprendizaje organizativo.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Relacionar el aprendizaje organizativo y la gestión de los recursos humanos, a través de un sistema de prácticas de recursos humanos basado en dichas ideas.
- ✓ Explicar el aprendizaje organizativo a través de dos perspectivas: la cognitiva y la social.

#### **Ideas Principales:**

- I. El documento de Chiva y Camisón lo que expone principalmente es dos perspectivas de cómo llevar el aprendizaje organizativo, la cognitiva y social. Que son dos orientaciones diferentes de llevar un aprendizaje racional (cognitiva) y otro relacional (social).
- II. Según la perspectiva social Easterby-Smith y Araujo (1999) entienden que hay tres visiones dentro de esta perspectiva: la idea del aprendizaje como proceso cultural, como construcción social y como proceso político. El

aprendizaje como proceso cultural supone que su consecuencia o finalidad es el cambio de la cultura organizacional, realizado a través de sus instrumentos culturales. Definen el aprendizaje organizativo como la adquisición y sustentación o cambio de significados compartidos por las personas a través de artefactos culturales y de las acciones colectivas del grupo.

- III. La visión del aprendizaje organizativo a través de la construcción social implica la construcción de una comprensión común, a partir del ambiente social, de las circunstancias físicas, de las historias y de las relaciones sociales de la gente. Es decir comportarse como miembros de comunidades sociales.
- IV. Por otro lado la política hace parte del proceso social, el conocimiento al ser construido y adquirido por grupos, está expuesto a que las interpretaciones sean apoyadas o no por los individuos. Ósea que las relaciones de poder en las organizaciones tendrán un papel clave en su interpretación.
- V. La importancia de las prácticas de recursos humanos se basa en su determinación para la gestión estratégica de los recursos humanos. Pues este sistema de prácticas, siempre y cuando sean consistentes, ayudan al desempeño organizacional.

**Metodología:**

Investigación documental, soportada en libros y revistas.

**Conclusiones:**

La investigación sobre la gestión estratégica de recursos humanos carece de teoría para explicarla, por lo tanto se considera descriptiva. La literatura del aprendizaje organizativo desde la perspectiva social, hace hincapié en la importancia del contexto que facilita dicho proceso de aprendizaje.

El documento sugiere una relación entre las prácticas de recursos humanos con la estrategia que se tenga en la organización, para mantener así el aprendizaje activo.

## **5. Conclusiones**

Unos de los principales aprendizajes logrados a lo largo de este trabajo es, que para construir un marco teórico es necesario hacer una exhaustiva revisión bibliográfica y revisar como estudios previos logran definir las variables de interés del estudio. En este sentido, a través de los diferentes artículos científicos se logra identificar que el conocimiento dentro de una organización es un factor clave y que por tanto, la transferencia de conocimiento es determinante si una organización desea obtener cierta ventaja sobre sus demás competidores. Igualmente es posible resaltar que mientras el mundo se inmersa en una mayor globalización, se debe contar con el apoyo de organizaciones educativas que hagan factible la obtención del conocimiento y con ello lograr un aprendizaje interorganizativo.

Por otro lado, es necesario puntualizar que no es suficiente solo con adquirir el conocimiento desde un mercado, pues para que sea realmente efectivo y se refleje en una ventaja y en una potencial innovación, se debe dar gestión al conocimiento; y para ello es necesario que se incentiven y promuevan los conductos para que el conocimiento fluya a todos los individuos de la organización. Por lo tanto, la empresa debe estar decidida a generar una cultura de cooperación que a su vez es explicada por los posibles beneficios estratégicos o financieros que en el futuro esta pueda obtener.

En síntesis, se tiene que el conocimiento se constituye como el activo más importante en cualquier organización y su adecuada gestión determinará la supervivencia de las mismas en un entorno cada vez más cambiante y competitivo. Y que la relación universidad - empresa debe ser evaluada y considerada por toda organización que desee competir en cualquier mercado, pues la transferencias de conocimiento es un modelo interesante para que las empresas que les permita fortalecer el aprendizaje y aumentar la investigación y desarrollo con el fin de innovar y así aumentar la competitividad.

## 6. Referencias

ORDOÑEZ DE PABLOS, P., PARREÑO FERNANDEZ, J. (2005) : “Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.

CROSSAN, M., LANE, H., WHITE, R. (1995): “Organizational learning: dimensions for a theory”. *International Journal of Organizational Analysis*.

HEDBERG, B. (1981): “How organizations learn and unlearn”: *Strategic Management Journal, Vol 15*.

BERAZA J. M., RODRIGUEZ C., (2010): “Factores determinantes de la utilización de las spin-offs como mecanismo de transferencia de conocimiento en las universidades”: *Econstor*.

Lochmüller, C. (Julio de 2008). Revista EIA. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://revista.eia.edu.co/>.

Jerez Gómez, P. (Marzo de 2004). “El aprendizaje organizativo: Una capacidad estratégica basada en los Recursos Humanos”. *Revista Capital Humano*.

Chiva Gómez, R. y Camisón Zornoza, C. (Julio de 2003). “Aprendizaje organizativo: implicaciones en la gestión estratégica de los Recursos Humanos”. *Revista DyO*.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.<sup>a</sup> ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.