



**FACTORES DETERMINANTES EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO  
ORGANIZACIONAL**

**NATHALIA FIGUEROA HURTADO  
TATIANA MAYA BARONA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CONTADURÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
JULIO 26 DE 2016**

**FACTORES DETERMINANTES EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO  
ORGANIZACIONAL**

**NATHALIA FIGUEROA HURTADO  
TATIANA MAYA BARONA**

**PROYECTO DE GRADO**

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

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CONTADURÍA Y FINANZAS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
JULIO 26 DE 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	4
2. ABSTRACT .....	5
3. INTRODUCCIÓN.....	6
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. OBJETIVOS .....	11
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
6. MARCO DE REFERENCIA .....	12
6.1. MARCO TEÓRICO.....	12
6.1.1. Aprendizaje Organizacional .....	12
6.1.2. Capacidad de aprendizaje organizacional.....	14
6.1.3. La Transferencia de Conocimiento Organizacional .....	17
6.1.4. Cultura Organizacional .....	19
6.1.5. Capacidad de Absorción Organizacional.....	21
7. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA.....	24
7.2. Lectura 1 .....	24
7.2. Lectura 2 .....	28
8. CONCLUSIÓN GENERAL .....	34
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
9.2. Referencias Bibliográficas utilizadas para el desarrollo del marco teórico .....	36

## 1. RESUMEN

Hoy en día, uno de los factores esenciales tanto para el éxito como para la supervivencia de una empresa es adaptarse a un entorno globalizado y en constante cambio. De esta manera, las empresas con alta capacidad de aprendizaje y transferencia de conocimiento intra- e inter-organizacional generan mayores oportunidades de innovación gracias a una mejor recepción del proceso de adaptación al ambiente dinámico. Es importante resaltar, no obstante, que tales procesos de aprendizaje y transferencia del conocimiento en las empresas deben estar en continua supervisión, cumplir con una apropiada implementación y renovación constante de la tecnología, y tener una adecuada gestión con el fin de obtener el máximo provecho de la nueva información y conocimiento, y subsecuentemente generarle a la empresa una ventaja competitiva.

Por lo tanto y con el propósito de analizar y comprender las ventajas del aprendizaje y la transferencia de conocimiento organizacional, consideramos estudios que evalúan los factores tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente la transferencia de conocimiento entre y dentro de una organización.

**Palabras clave:** Innovación, Transferencia de Conocimiento Inter- e Intra-organizacional, Capacidad de Aprendizaje Organizacional (CAO), Proceso de Aprendizaje, Ventaja Competitiva.

## **2. ABSTRACT**

Nowadays, one of the essential factors for both a company's success and survival is to adapt to a globalized and constantly changing environment. Thus, companies with high learning capability and intra- and inter-organizational knowledge transfer generate greater opportunities in innovation through a better reception process of adaptation to the dynamic environment. It is important to note, however, that such learning processes and knowledge transfer in companies must be in a continuous monitoring, to accomplish a proper implementation and a constant updating of technology, and it must have a proper management in order to get the most out of the new information and knowledge, and subsequently generating a competitive advantage for the company.

Therefore and in order to analyze and understand the advantages of the learning and organizational knowledge transfer, we consider studies that evaluate both internal and external factors that positively or negatively affect the transfer of knowledge between and within an organization.

**Key words:** Innovation, Inter- and Intra-organizational Knowledge Transfer, Organizational Learning Capability (OLC), Learning Process, Competitive Advantage.

### 3. INTRODUCCIÓN

Una de las principales competencias distintivas que una empresa debe adquirir y perfeccionar para facilitar su sostenibilidad en un futuro e incrementar sus habilidades de adaptación e innovación, es la capacidad de comprender la importancia de la información dentro y fuera del ambiente en el que se desenvuelve. Debido al creciente dinamismo que presentan los mercados en la actualidad, las empresas son mucho más vulnerables y tienen más riesgo a la inercia organizacional.

Claramente, las organizaciones tratan de evitar llegar a este punto a lo largo del ciclo de vida empresarial. Sin embargo, sus esfuerzos pueden ser desperdiciados si la empresa no ha identificado cómo hacer uso apropiado de la información de tal forma que se transforme en conocimiento y se disemine a lo largo de la estructura de la empresa, y así crear ventajas competitivas e innovaciones que permitan a la organización afrontar los cambios en su ambiente.

De acuerdo a lo anterior, la importancia del entendimiento de los procesos de aprendizaje dentro y entre las empresas se vuelve fundamental a la hora de

establecer estrategias, definir procesos, establecer estructuras organizacionales, crear planes contingentes y adquirir ventajas competitivas que puedan posicionar a las empresa en un constante lugar de crecimiento.

Una vez establecida la importancia de los procesos de aprendizaje en las organizaciones, es importante entender que éste busca construir creencias compartidas dentro del ámbito organizacional. La idea detrás de esto, es que las organizaciones aprendan hacer uso de capacidades gerenciales que sean encaminadas a mejorar el flujo de información, la comprensión y la creación de conocimiento.

En este estudio se busca entender los factores que afectan el aprendizaje y su transferencia dentro y entre organizaciones. Así mismo, se vuelve sumamente relevante entender las dimensiones de la capacidad de conocimiento organizacional para establecer políticas internas que potencialicen esas dimensiones.

Es importante tener en cuenta que las empresas son muy distintas unas de otras y muchas veces algunos resultados no pueden ser generalizables en todos los tipos de organizaciones. Por lo tanto, se establece una diferencia en las relaciones dependiendo algunos tipos de empresas, por ejemplo, las distinciones que puedan tener las empresas de servicios y las industriales, o aquellas empresas pequeñas en comparación con las grandes. Estas distinciones son importantes, ya que

permiten un análisis más completo y resultados mucho más verídicos, que puedan ser utilizados realmente en el contexto organizacional.

Ciertamente, existen gran variedad de estudios tratando de comprender las posibles variables que afecten la capacidad de aprendizaje y la transferencia de conocimiento organizacional. Sin embargo, es necesario hacer una condensación de esta literatura para extraer las teorías más importantes que puedan ser aplicadas para una mejora en esta habilidad.

No se puede dejar de lado el enfoque que en este escrito se le hace a la transferencia de conocimiento, ya que es una variable que está fuertemente relacionada no sólo con la capacidad de aprendizaje, sino también con el desempeño organizacional. La variable abarca factores muy importantes que se deben tener en cuenta a la hora de implementar estrategias que mejoren los procesos de aprendizaje en la organización. Además de la transferencia, se encuentra otra variable imprescindible en este estudio y en todos aquellos en los cuales se desarrolle este tema, la capacidad de absorción organizacional. El estudio busca entender en su profundidad la capacidad de aprendizaje organizacional, después los procesos de obtención de esta capacidad y de la información necesaria, luego la relación o el efecto que otras variables tienen sobre ésta, y seguidamente la explicación e importancia de esas variables tanto en este estudio como en otros similares.

En resumen, es una recopilación y explicación literaria sobre la capacidad y los procesos de aprendizaje que las empresas evidencian en sus operaciones diarias y las relaciones con ciertas variables que hacen que afecte de forma considerable esta habilidad organizacional. a su vez sea compartida por todos los miembros de la organización.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto de grado presentado a continuación fue realizado con base en la investigación sobre “Los Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad - Empresa” que tiene por 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.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores que afectan la transferencia de conocimiento entre y dentro de las organizaciones.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el aprendizaje organizacional y su capacidad de aprendizaje
- Conceptualizar la transferencia de conocimiento organizacional
- Definir la cultura organizacional y sus diferentes tipos
- Analizar los estudios más importantes para condensarlos al proyecto definido

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. MARCO TEÓRICO

#### 6.1.1. Aprendizaje Organizacional

De acuerdo a (Ricardo Chiva P. G.) el aprendizaje organizacional es un proceso experiencial que desarrolla nuevas formas de observación y entendimiento dentro de las organizaciones, lo cual implica nuevo conocimiento organizacional y además permite integrar y formar conexiones racionales entre los nuevos conocimientos y los anteriormente adquiridos. Sin embargo, existen otros autores que definen el aprendizaje organizacional como un proceso en el que las empresas crean, adquieren, y transforman el conocimiento con el fin de que les genere beneficios económicos a corto y largo plazo gracias a una toma de decisiones más eficiente y enriquecedora.

En estudios realizados por Chiva y Alegre, el aprendizaje organizacional puede ser visto desde varias dimensiones organizacionales y gerenciales, los cuales son: experimentación, diálogo, toma de riesgo, interacción con el entorno y participación (Ricardo Chiva J. A., 2009).

- “La *experimentación* es definida como el grado al cual nuevas ideas y sugerencias son atendidas y enfrentadas con consideración o simpatía.
- La *toma de riesgos* es concebida como la tolerancia a la ambigüedad, incertidumbre, y errores.

- La *interacción con el ambiente* es definida como el alcance o amplitud de las relaciones con el medio ambiente.
- *El diálogo* es considerado como una investigación colectiva sostenida en los procesos, las suposiciones y las certezas que generan la experiencia cotidiana”.

Como se ha podido comprobar a lo largo del tiempo, todos los seres humanos aprendemos de diferentes maneras, por lo cual es importante tener presente las distintas formas y preferencias en que normalmente adquirimos conocimientos y logramos un aprendizaje efectivo.

En la literatura es posible encontrar principalmente tres tipos de aprendizaje entendidos por (Hedberg, 1981). El primero es el *aprendizaje de ajuste*, que se refiere a los modelos mentales, rutinas y parámetros estructurados de comportamiento. En este caso, el ajuste hace referencia primordialmente a un ajuste social y emocional con el fin de adaptarse como persona de una manera satisfactoria al medio físico actual. El segundo es el *aprendizaje de cambio de dirección*, es la modificación de esos modelos mentales, rutinas y parámetros estructurados de comportamiento lo cual crea nuevas reacciones y soluciones. Finalmente, el *aprendizaje de cambio total* “conlleva la total reestructuración de todo el sistema que controla los estímulos y las respuestas” (Ricardo Chiva Gomez, 2002).

Es importante también tener en cuenta un tipo de aprendizaje organizacional que ha sido el enfoque de varios análisis hoy en día y es considerado como uno de los más trascendentales: el aprendizaje generativo. Este tipo de aprendizaje hace referencia a la capacidad para mantener o mejorar alguna acción o conducta que se adquiere a través de la experiencia (Senge, 1990) (Nevis, DiBella, & Gould, 1995). Además, involucra tres estrategias: la organización u orden del contenido del aprendizaje, integración y conexión entre la estructura propia de la persona y el conocimiento adquirido, y la elaboración de información haciendo énfasis en ejemplos prácticos para mayor comprensión y retención del aprendizaje (Sharp, Knowlton, & Weiss, Applications of Generative Learning for the Survey of International Economics Course, 2005).

### **6.1.2. Capacidad de aprendizaje organizacional**

La capacidad de aprendizaje organizacional es definida como las características administrativas y gerenciales, habilidades, competencias o factores que facilitan el proceso de aprendizaje organizacional. El proceso de aprendizaje organizacional, consta de diferentes procesos o pasos los cuales son la generación, la adquisición, la diseminación e integración de conocimiento que permiten a una organización obtener conocimiento. Muchos estudios muestran la capacidad de aprendizaje organizacional como un constructo con muchas dimensiones (11 identificadas en estudios anteriores) (Ozan Onag, 2014).

En primer lugar tenemos la variable de qué tan receptiva es *la organización* y *cómo es esa interacción con el ambiente externo*, esto se refiere a las relaciones y sus alcances en el macro entorno de la organización, lo cual fomenta las nuevas ideas y puntos de vista. El ambiente externo en una organización es definido como todos aquellos factores que no son controlables para ésta. La empresa puede definir, teniendo en cuenta el entorno, las amenazas y oportunidades que se presentan, así como las debilidades y las fortalezas (Ozan Onag, 2014).

En segunda instancia, tenemos *la experimentación*, el cual se refiere al grado de libertad de los empleados en crear nuevas formas de realizar sus trabajos y el nivel en que la organización atiende estas nuevas ideas. Esta dimensión así mismo trata acerca de la libertad de tomar ciertos riesgos que los empleados tienen dentro de una organización. En tercer lugar, *el compromiso gerencial*, hace referencia a qué involucrado está la alta gerencia en adquisición, absorción y transferencia de conocimiento, de tal forma que la CAO pueda ejercitarse, y así crear una cultura refuerce la adquisición, absorción y transferencia de conocimiento organizacional (Ozan Onag, 2014).

Por otra parte, está *la participación en la toma de decisiones*, el cual describe el grado en que los empleados son involucrados en los procesos de toma de decisión. En quinto lugar, está *el compromiso en el liderazgo y en el empoderamiento en los empleados*, que describe el rol de los líderes en estimular y ayudar a los empleados a aprender, y así a inculcar una cultura organizacional

que esté lista para el cambio y el nuevo conocimiento. La sexta dimensión trata acerca de *la claridad en el propósito y en la misión*, el cual se refiere a la claridad que los empleados tienen sobre las declaraciones misionales y visionales. Así mismo, el grado de entendimiento que tengan acerca de su posición y la contribución que hacen a la organización (Ozan Onag, 2014).

*La transferencia de conocimiento y la integración* son dos procesos que están finamente relacionados, los cuales pueden afectar la capacidad de absorción organizacional que posee una entidad. La transferencia y la integración ocurren simultáneamente y determinan el éxito en el reforzamiento de la capacidad de aprendizaje organizacional que permitan disminuir barreras de comunicación que frenen los procesos de aprendizaje internos de una organización. La octava dimensión toca el tema *del trabajo en equipo y la solución de problemas en grupo*, aquí se tiene en cuenta el grado de formación de grupos de trabajos para resolver problemas dentro de la organización y así crear innovaciones que permitan mejorar diferentes procesos y beneficien no sólo la entidad, sino a los empleados en nivel individual (Ozan Onag, 2014).

*El dialogo* es definido como la indagación colectiva prolongada dentro de los procesos y supuestos que crean el día a día organizacional. La décima dimensión es *la toma de riesgo* que hace referencia a la tolerancia que la organización tiene a los sucesos inciertos, ambiguos o no predecibles que puedan acontecer y afectar el ritmo normal de la organización. Las organizaciones que asumen

mayores riesgos y tienen mejor recepción a los errores que se comentan, facilitan el proceso de aprendizaje organizacional. Por último, se encuentra *la perspectiva sistemática*, que involucra el entendimiento del impacto que tienen las tareas de los empleados en la organización. Los sistemas de la organización deben comprender y alinear los objetivos, y así acercar los diferentes miembros (Ozan Onag, 2014).

Como se puede observar la capacidad de aprendizaje organizacional captura muchas variables, que son necesarias estudiar para determinar su comportamiento dentro de las organizaciones. Las entidades deben tener en cuenta todas estas dimensiones con el fin de reforzar esa capacidad que se ha convertido sumamente relevante en la actualidad. El dinamismo de los mercados y los profundos cambios que el ambiente externo de una organización sufre, ponen a la entidad en constante peligro de inercia al cambio organizacional que podría afectar la supervivencia en un futuro de una organización (Ozan Onag, 2014)

### **6.1.3. La Transferencia de Conocimiento Organizacional**

La transferencia de conocimiento organizacional es un grupo de prácticas y procesos que buscan diseminar y explotación de datos, información y conocimiento para facilitar el uso de éstos. Cabe resaltar su diferencia con la transmisión de conocimiento, ya que el objetivo de ésta última es sólo comunicar la información sin ningún propósito económico (Universitat Autònoma de Barcelona).

Según (Ladd y Ward, 2002) se pueden dimensionar cinco factores dentro de la transferencia de conocimiento organizacional.

- Los canales de relación o fuerza del vinculo, “se refiere a la frecuencia y profundidad bidireccional del contacto entre personas” (A. Ladd & Mark A. Ward, 2002).
- Semejanza entre los individuos, se refiere al grado de similaridad que existe en los intereses, educación y demás entre personas que conviven en un mismo espacio.
- Depreciación o pérdida de conocimiento
- Auto entendimiento organizacional, que se refiere a qué tanto saben los individuos sobre la organización y el entendimiento de la posición que ellos tienen en ella.
- Divergencia de intereses y la congruencia de las metas personales y organizacionales. (A. Ladd & Mark A. Ward, 2002)

Como se mencionó anteriormente en la sección introductoria, la transferencia de conocimiento organizacional es un concepto que es fundamental cuando se toca el tema de capacidades de aprendizaje. La importancia de entender su funcionamiento a través del factor humano de una organización lleva a relacionarlo fuertemente con el aspecto cultural de una organización. Es importante hacer esta aclaración, ya que el tipo de cultura que una organización tenga o practique puede

ser una gran ventaja o desventaja en el momento de adquirir conocimiento. Por lo tanto, consideramos la importancia de hacer una breve definición de estos tipos de cultura.

#### **6.1.4. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es un grupo de personas con un conjunto de valores y experiencias compartidas que tienen una historia en común (Schein, 1990). Si la cultura organizacional de la empresa está construida de tal forma que la información pueda ser diseminada adecuadamente y convertida en conocimiento, facilita el aprendizaje organizacional y fomenta esta capacidad para establecer ventajas competitivas que permitan a la empresa responder a su entorno. Se han establecido cuatro tipos de culturas organizacionales (Xenikou, 1996):

- **Cultura de innovación abierta:**

Este tipo de cultura organizacional es abierta al cambio y a la innovación. Se caracteriza por un trato directo entre personas y una distribución equitativa de la carga laboral entre los individuos. La cultura promueve la autorrealización, lo cual fomenta la adquisición de conocimiento individual (Xenikou, 1996).

- **Cultura orientada en la tarea:**

Este tipo de cultura busca una filosofía organizacional compartida, que alinee las metas entre una organización y sus miembros. Dado que se le pone especial atención a los detalles, este tipo de cultura minimiza la probabilidad de pérdida del conocimiento.

- **Cultura Burocrática**

En este tipo de cultura no se fomenta las relaciones personales (Xenikou, 1996). El proceso de toma de decisiones en este tipo de cultura se efectúan de forma vertical, no hay una preocupación en el hecho de que las personas tengan capacidades de liderazgo y tampoco se intentan fomentar (Valladares, 2010).

- **Cultura Competitiva**

Este tipo de cultura organizacional no fomenta las relaciones interpersonales e incentiva la posición de metas individuales por encima de las organizacionales (A. Ladd & Mark A. Ward, 2002).

Teniendo en cuenta los anteriores tipos de cultura organizacional, Ladd y Ward (2002) se estableció que la transferencia de conocimiento organizacional es directamente proporcional a las dos primeras culturas (abierta a innovación y orientada a la tarea). Por otro lado, la transferencia de conocimiento organizacional parece tener una relación inversamente proporcional a las dos últimas clases de cultura organizacional ( burocrática y competitiva) (A. Ladd & Mark A. Ward, 2002).

Otra de los principales conceptos fuertemente relacionados con el aprendizaje organizacional es la capacidad de absorción que tiene una empresa

### **6.1.5. Capacidad de Absorción Organizacional**

La capacidad de absorción de conocimiento es un concepto relacional que define la habilidad de las empresas para identificar, transformar, asimilar y explotar conocimiento externo (Spila, 2009). Este concepto busca relacionar dos tipos de procesos.

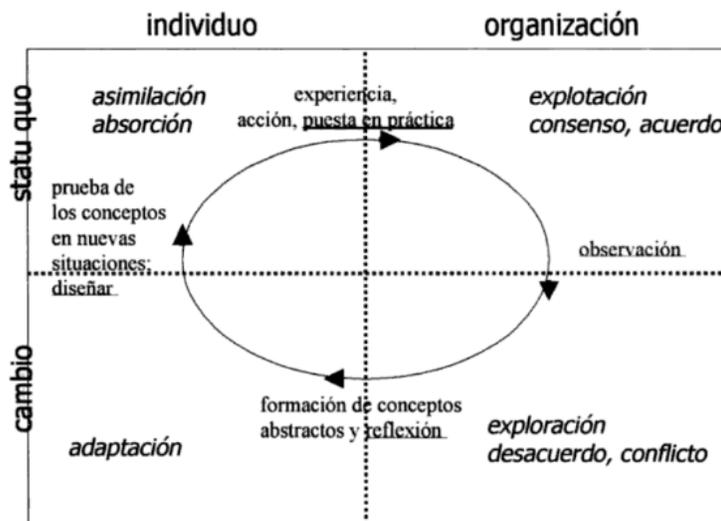
- Las interacciones de conocimiento dentro de la organización
- Las interacciones que vienen del ambiente externo de la organización, que hace posible obtener el conocimiento que se encuentra en el entorno e integrarlo.

“Desde este punto de vista, la capacidad de absorción expresa siempre un proceso de aprendizaje por interacción orientado hacia la innovación” (Spila, 2009). Para fomentar la creación de la capacidad de absorción existen factores importantes que son muy importantes en el contexto organizacional. En primer lugar, la inversión en investigación y desarrollo es una actividad que exige a la empresa mejorar sus habilidades de aprendizaje, y así mismo de asimilación (CÉSAR CAMISÓN, 2016).

La capacidad de absorción incluye cuatro tipos de actividades o estados que son importantes de entender en el contexto del aprendizaje organizacional. En primer

lugar, se encuentra la explotación, la cual está relacionada con la innovación y se centra en experimentar alternativas y nuevos resultados. En segundo lugar, está la explotación que está relacionada con la elección y la aplicación, su objetivo es la implementación de nuevo conocimiento y conllevar a un estado de cambio de tal forma que haya una mayor eficiencia en las operaciones de la organización. Cuando se logra ese cambio y la organización se acomoda a las nuevas practicas y procesos, se llega a un estado de adaptación de los nuevos cambios (Ricardo Chiva Gomez, 2002).

### Ilustración 1. Etapas del proceso de absorción



**Fuente:** (Ricardo Chiva Gomez, 2002)

Según Ricardo Chiva y César Camisón aseguran que lo más desafiante en el proceso de absorción es mantener el balance entre exploración y explotación. Ya

que, es necesario adquirir información, pero a su vez es necesario hacer uso de ella y convertirla conocimiento útil para la organización.

Según (Grant, 1996) la capacidad de absorción puede verse en tres dimensiones:

- La eficiencia
- El alcance
- La flexibilidad

La eficiencia hace referencia a la reducción de costos que se obtiene por las economías de escala que resultan de la absorción de conocimiento, ya que permite mejorar procesos y aumentar la productividad dentro de una organización (Grant, 1996). Cuando el conocimiento es explotado y asimilado, el proceso de mejora en la productividad se puede presentar por el camino de la innovación, ya que esa absorción no sólo mejora, sino que transforma el conjunto de relaciones personales y operativas, que a su vez cambia los sistemas dentro de la organización de forma que traigan beneficios en dinero y en tiempo.

Por otra parte, “el alcance hace referencia a la amplitud de conocimiento existente”. Mientras que la flexibilidad es la habilidad que tiene una empresa para obtener conocimiento y transformar el que tenía (CÉSAR CAMISÓN, 2016). Con estas tres dimensiones es posible estudiar en profundidad la dinámica de la capacidad de absorción en las empresas, dependiendo de sus diferentes características y estructuras organizacionales.

## 7. ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

### 7.2. Lectura 1

**Lectura:** “Hacia una metodología para evaluar la capacidad de aprendizaje organizacional.”

**Autores:** Joaquín Camps, Joaquín Alegre y Federico Torres

**Línea temática:** Metodologías de aprendizaje organizacional

**Palabras claves:** Capacidad de aprendizaje organizacional (CAO), validación intercultural, validación intersectorial, servicios de conocimiento intensivo, proceso de análisis, proceso de aprendizaje.

#### **Resumen**

El presente estudio tiene como fin revalidar una escala de medición para la capacidad de aprendizaje organizacional en el contexto de los miembros universitarios. Es importante resaltar que la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) se conceptualizó como un factor secundario basado en una cultura de aprendizaje que promueve la adquisición, creación y transferencia de conocimientos como valores fundamentales, y está compuesto por cinco dimensiones: experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, diálogo, y toma de decisiones participativa. De este modo, el aprendizaje organizacional se ha convertido en un factor esencial para las principales organizaciones debido al ambiente de constante cambio, ya que las empresas capaces de aprender obtienen mejores oportunidades de adaptarse a tal ambiente dinámico.

Se debe agregar que la validación de los instrumentos de medición de la capacidad de aprendizaje organizacional considera diferencias culturales (al evaluar España Vs. Costa Rica), diferencias sectoriales (Industrias Vs. Servicios), y la diferencia en los fundamentos educacionales distribuidos en la muestra.

### **Objetivos**

El presente estudio está dirigido a revalidar una escala de medición para la capacidad de aprendizaje organizacional en el contexto de los miembros universitarios. Este es un contexto particularmente relevante porque lidia con servicios de conocimiento intensivo. Con base en los argumentos expuestos por Chiva y demás autores, la capacidad de aprendizaje organizacional fue conceptualizada como un factor secundario compuesto por cinco dimensiones: experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, diálogo, y toma de decisiones participativa.

### **Diseño/Metodología/Alcance**

Los datos fueron recolectados del Instituto Tecnológico de Costa Rica, universidad líder de Costa Rica. La investigación estuvo dirigida a los miembros de las facultades de la universidad. Un total de 795 encuestas válidas fueron obtenidas. Usando análisis factorial confirmatorio, la medición del modelo del constructo fue probado y la escala fue validada.

### **Hallazgos**

Los resultados muestran la consistencia interna y la satisfactoria estructura factorial de la escala dentro del contexto de servicios de conocimiento intensivo.

### **Originalidad/Valor**

Esta validación de los instrumentos de medición de la capacidad de aprendizaje organizacional considera diferencias culturales (España Vs. Costa Rica), diferencias sectoriales (Industria Vs. Servicios), y la diferencia en los fundamentos educacionales distribuidos en la muestra. Otra contribución de nuestro estudio es la consideración de la no-independencia de las observaciones a través del complejo método Mplus, ya que las muestras en la investigación de recursos humanos son afectadas por influencias a diferentes niveles.

### **Ideas Principales**

1. Con el propósito de que una organización tenga éxito y logre sobrevivir al ambiente globalizado y dinámico que vivimos hoy en día, ésta debe aprender a adaptarse y generar mayores oportunidades de innovación, lo cual será posible únicamente por medio de su capacidad de aprendizaje y transferencia de conocimiento tanto dentro como entre las diferentes organizaciones.
2. La CAO está basada en una cultura de aprendizaje que promueve la adquisición, creación y transferencia de conocimientos como valores fundamentales (*Stata, 1989; McGill et al., 1992; Garvin, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995*).

3. Debido a la gran importancia de la capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) para la supervivencia y eficiencia de una empresa, se han dedicado diferentes estudios y esfuerzos en los últimos años con el objetivo de crear escalas que ayuden a medir este constructo.
4. La Capacidad de Aprendizaje Organizacional posee cinco dimensiones: experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, diálogo y toma de decisiones participativa. Con lo cual se busca extender el rango de aplicación del instrumento de medición de la CAO. Es importante resaltar la importancia del diálogo y la comunicación tanto inter- como intra-organizacional para el aprendizaje efectivo en una empresa.
5. Además de las diferencias sectoriales (Industria Vs. Servicios), la validación del instrumento de medición de la CAO también toma en cuenta las bases más altas del estándar educacional de los miembros de las facultades comparado con el promedio de los trabajadores de la industria. Adicionalmente, la muestra es de un país con diferencias culturales significativas (España Vs. Costa Rica).

## **Conclusión**

En conclusión, aún en esta fase inicial de validación con diferentes muestras, la multidimensionalidad del instrumento de medición de la CAO parece ser un instrumento consistente capaz de permitir análisis comparativos entre muestras de encuestados de diferentes culturas, sectores y fundamentos educacionales. Sin embargo, considerando la extrema heterogeneidad del sector de servicio de

conocimiento intensivo, nuestro trabajo es simplemente una primera aproximación hacia una revalidación de la escala CAO en este contexto. Futuras investigaciones tendrán que tomar muestras en diferentes organizaciones en el sector de servicios de conocimiento intensivo para asegurar la generalización de los resultados en este proceso de escala de revalidación.

## **7.2. Lectura 2**

**Lectura:** “Transferencia de Conocimiento Inter- e Intra-Organizacional: Una Revisión y Evaluación meta-analítica de sus antecedentes y consecuencias.”

**Autores:** Raymond van Wijk, Justin J.P.Jansen, y Marjorie A. Lyles.

**Línea temática:** Transferencia del Conocimiento Organizacional.

**Palabras claves:** transferencia de conocimiento inter- e intra-organizacional, evaluación y técnicas meta-analíticas, antecedentes, consecuencias, aprendizaje organizacional, alianzas estratégicas, ventaja competitiva, rendimiento/desempeño, innovación, ambigüedad, distancia cultural.

### **Resumen**

Aunque es posible notar un gran crecimiento en cuanto a la investigación sobre la transferencia de conocimiento organizacional, nuestra comprensión de sus antecedentes y consecuencias sigue siendo poco concluyente, y por tanto este artículo se dedica a tal análisis y a resumir los diferentes hallazgos empíricos cuantitativos al respecto. Como un primer paso hacia ese objetivo, se utilizaron técnicas de meta-análisis para examinar la forma en la que el conocimiento, la organización y los antecedentes a nivel de red diferencialmente afectan a la

transferencia de conocimiento organizacional. Además, se consolidó la investigación sobre la relación entre la transferencia de conocimientos y sus consecuencias. También se demostró cómo el contexto intra e inter-organizacional, la direccionalidad de la transferencia de conocimientos, y las características de medición moderan las relaciones estudiadas.

Mediante la agregación y consolidación de las investigaciones existentes, nuestro estudio no sólo revela nuevos conocimientos sobre la influencia y los resultados de la transferencia de conocimiento organizacional, sino que también proporciona direcciones significativas para futuras investigaciones.

## **Objetivos**

El presente estudio tiene como objetivo principal evaluar los factores tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente la transferencia de conocimiento entre y dentro de una organización, así como sus antecedentes y consecuencias en el desempeño e innovación empresarial.

Con tal objetivo en cuenta, se debe aclarar que la transferencia de conocimiento organizacional se refiere a la circulación del conocimiento entre los actores, e incluye el intercambio, flujos, y adquisición de conocimientos. Además, es importante tener presente que la turbulencia del entorno empresarial ha hecho del conocimiento organizacional una fuente dominante de ventaja competitiva sostenible, y por eso si las empresas quieren lograr el éxito tienen que transferir y

adquirir nuevos conocimientos en su intento de desarrollar nuevas aplicaciones y sobrevivir.

### **Diseño/Metodología/Alcance**

La base de datos considerada para este estudio se basó en revistas que publican típicamente estudios de transferencia y adquisición de conocimiento, y se centran en cuestiones de gestión general. El conjunto de revistas utilizado para el meta-análisis muestra que la mayoría de los estudios sobre la transferencia de conocimientos han sido publicados en revistas especializadas en el campo de la estrategia, la organización y los negocios internacionales.

Los estudios que se incluyeron en el meta-análisis se escogieron sobre la base de tres criterios: primero, se incluyeron sólo los estudios que informaron la familia-r de efectos, tales como los coeficientes de correlación, pero no se tuvieron en cuenta los resultados de modelos multivariados. Segundo, sólo se incluyeron artículos que miden la transferencia de conocimiento organizacional en la unidad de negocio para obtener resultados con objetivos comparables. Tercero, para evitar la replicación conceptual, se comprobó que los estudios fueran independientes y que no tuvieran muestras superpuestas.

Una vez finalizado el proceso de búsqueda, se obtuvo un total de 251 efectos de 83 muestras independientes notificados en 75 estudios. El tamaño total de la muestra acumulada en todos los estudios fue de 26.636. Cada uno de los 75 estudios fue leído y codificado por los autores para la interdependencia, el tamaño

de la muestra, fiabilidad de las variables independientes y dependientes, el nivel de análisis, y los tamaños del efecto.

Se utilizó el método de meta-análisis psicométrico para estimar las relaciones debido a su ventaja en el ajuste de los tamaños observados del efecto para la medición y los recursos estadísticos. Es importante aclarar que se proporcionaron estimaciones meta-analíticas cuando se disponía de al menos tres tamaños de efectos independientes. La media  $k$  fue de 19 muestras para todas las relaciones consideradas en nuestro análisis y el tamaño medio de la muestra de los estudios incluidos fue de 321.

### **Hallazgos/Resultados**

Los resultados muestran que de acuerdo con la hipótesis clásica, la ambigüedad de conocimiento obstaculiza su transferencia y adquisición. Obtuvimos una media confiable y ajustada, correlacionada de forma significativamente negativa para la relación entre ambigüedad y transferencia de conocimiento organizacional. Así mismo, revela que el tamaño y la capacidad de absorción impacta positivamente a la transferencia de conocimiento organizacional.

Adicionalmente, el estudio mostró que existe una relación significativa entre el tamaño de una organización y la transferencia de conocimiento. También, los hallazgos mostraron la falta de evidencia de la hipótesis de que la edad y la descentralización influyen la transferencia del conocimiento organizacional. Además, encontramos un efecto entre mediano y grande, y así mismo fuertemente significativo para la fortaleza o fuerza de los lazos y confianza. Cabe destacar que

el tamaño del efecto de la confianza se opone firmemente a la investigación previa que sugiere que la confianza también puede inhibir el intercambio de conocimiento.

Consistente con anteriores investigaciones, los resultados obtenidos muestran que en tanto las empresas y unidades comparten visiones y sistemas similares, presentan un incremento en la transferencia del conocimiento organizacional. Por el contrario, en tanto las firmas y unidades son más distantes culturalmente las unas de las otras, su transferencia de conocimiento decrece.

Por otra parte, De acuerdo con investigaciones anteriores, se examinó si los efectos de los antecedentes y las consecuencias están supeditados a (1) la inter e intra organización contextual, y (2) la direccionalidad de los flujos de conocimiento. Los hallazgos muestran que las empresas buscan mantener una posición central de red dentro de un gran número de relaciones exteriores para ampliar y controlar la adquisición de nuevos conocimientos de otras empresas. Por el contrario, la relación entre la transferencia de conocimientos y el rendimiento/ desempeño resultó ser significativamente mayor al nivel intra-organizacional.

Además, el efecto negativo de la ambigüedad de las fuentes de conocimiento era más fuerte a nivel inter-organizacional en comparación con el nivel intra-organizacional.

Dado que la transferencia de conocimiento es un fenómeno difícil de capturar, se evaluó si los estudios que dependen de diferentes métodos de recopilación de datos devuelven diferentes correlaciones medias.

## **Originalidad/Valor**

En este estudio se contribuyó a literaturas anteriores sobre la transferencia de conocimiento organizacional mediante la revisión y la consolidación de la investigación empírica utilizando técnicas meta-analíticas existentes. Por lo que, se hizo una consolidación cuantitativa y cualitativa acerca de la literatura concerniente al aprendizaje organizacional, lo cual lo convierte en un estudio sumamente completo.

## **Ideas Principales**

1. En el texto se trata de establecer relaciones de diferentes características organizacionales, de conocimiento y de red para así establecer que la transferencia de conocimiento organizacional depende en que tan fácil las fuentes de conocimiento subyacentes pueden ser comunicadas, interpretadas, y absorbidas.
2. También se trata establecer relaciones entre la transferencia de conocimiento organizacional con características organizacionales tales como la edad, el tamaño y la descentralización.
3. Se busca establecer la importancia de las relaciones sociales. Cada una de las tres dimensiones, capital social-estructural, relaciones y capital cognitivo, parecen estar relacionados con la transferencia de conocimiento organizacional, en varios grados.
4. El estudio busca establecer implicaciones por lo que se evidencia en el estudio que las empresas que pretenden cambiar el grado de transferencia

de conocimiento, deben centrarse sobre todo en el desarrollo de las relaciones fuertes y fiables, más todo dentro de los límites organizacionales

## **Conclusión**

En este estudio se contribuyó a literaturas anteriores sobre la transferencia de conocimiento organizacional mediante la revisión y la consolidación de la investigación empírica utilizando técnicas meta-analíticas existentes. En concreto, se diferenció el impacto de los conocimientos y las características de la red de la organización como antecedentes de la transferencia de conocimientos. Por otra parte, se evaluó la influencia de la transferencia de conocimiento organizacional en consecuencias importantes y los efectos moderadores investigados del contexto intra e inter-organizacional, la direccionalidad de la transferencia de conocimientos, y características de las mediciones de los estudios incluidos.

## **8. CONCLUSIÓN GENERAL**

Los estudios realizados acerca de la capacidad de aprendizaje organizacional son muy variados, por lo que existe una extensa literatura del tema. En este estudio se recopilan los conceptos y hallazgos más importantes, con el fin de ofrecer una literatura más específica y condensada que permita mayor comprensión.

La capacidad de aprendizaje organizacional (CAO) se conceptualizó como un factor que promueve la adquisición, creación y transferencia de conocimientos como valores fundamentales, y está compuesto por cinco dimensiones: experimentación, toma de riesgos, interacción con el ambiente externo, diálogo, y

toma de decisiones participativa. Se debe agregar que la CAO no es el único factor relevante para comprender los procesos de aprendizaje de una organización, sino que existe una interdependencia entre éste y los términos de absorción y transferencia de conocimiento organizacional.

El aprendizaje organizacional se ha convertido en un factor esencial para las compañías debido al ambiente de constante cambio que vivimos hoy en día, ya que las empresas capaces de aprender obtienen mejores oportunidades de éxito y adaptación a tal ambiente dinámico. Tal proceso de aprendizaje con el soporte gerencial en las empresas crean relaciones efectivas tanto dentro como entre las organizaciones, las cuales posibilitan la innovación tecnológica que genere ventajas competitivas a largo plazo.

## **9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Joaquín Camps Joaquín Alegre Federico Torres, (2011), "Towards a methodology to assess organizational learning capability", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Iss 5/6 pp. 687 – 703
- Raymond van Wijk, Justin J.P.Jansen, y Marjorie A. Lyles (2008). "Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences", *Journal of Management Studies*, Vol. 45, pp. 830 – 853

## 9.2. Referencias Bibliográficas utilizadas para el desarrollo del marco teórico

A. Ladd & Mark A. Ward. (Agosto de 2002). *An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer*. (J. o. Practice, Editor) Recuperado el 27 de Julio de 2016, de Air Force Institute of Technology : <http://www.tlinc.com/articl38.htm>

Bernuy. (2005). *Estrategias para el Aprendizaje Colaborativo y la Transferencia Efectiva del Conocimiento*. Lima, Madrid, Perú, España.

CÉSAR CAMISÓN, B. F. (27 de Julio de 2016). *CAPACIDAD DE ABSORCIÓN: ANTECEDENTES Y RESULTADOS*. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/391/CAMISON%20Y%20FORES.pdf>

García, Mihi, & Bolívar. (2011). Influence of Technological Distinctive Competencies and Organizational Learning on Organizational Innovation to Improve Organizational Performance.

Grant. (1 de Agosto de 1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, , 375-387.

Knoppen, Sáenz, & Johnston. (2011). *Innovations in a Relational Context: Mechanisms to Connect Learning Processes of Absortive Capacity*. España, Canada.

Nevis, C., DiBella, J., & Gould, M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review* , 73-85.

Ozan Onag, M. T. (29 de Septiembre de 2014). Organizational Learning Capability and its impact on firm innovativeness. *Procedia: Social and behavioral* .

Peña, & Aranguren. (2002). *Transferencia de Conocimiento Mediante Acuerdos de Colaboración*.

Real, Leal, & Roldan. (2007). *Aprendizaje Organizativo y Tecnologías de la Información: Influencia en el desarrollo de competencias distintivas tecnologicas y resultados empresariales*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2150027.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2150027.pdf)

Ricardo Chiva Gomez, C. C. (2002). *Aprendizaje Organizativo y Teoría de la Complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. (U. J. I, Ed.) Athenea.

Ricardo Chiva, J. A. (2009). *Warwick.ac.uk*. (B. J. Management, Ed.) Recuperado el 27 de Julio de 2016, de Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry': <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/chiva.pdf>

Ricardo Chiva, P. G. (s.f.). *Warwick.ac.uk*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de INNOVATING, LEARNING AND INTERNATIONALIZING: A MUTUAL CAUSALITY MODEL : <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/chiva.pdf>

Sandoval. (s.f.). *Desarrollo, Comportamiento y Aprendizaje Organizacional. Capítulo 3*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo3.pdf)

Schein, E. H. (Febrero de 1990). *Organizational Culture*. (Massachusetts Institute of Technology, Ed.) Recuperado el 27 de Julio de 2016, de [ciow.org](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf): [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Sharp, Knowlton, & Weiss. (2005). Applications of Generative Learning for the Survey of International Economics Course. *The Journal of Economic Education*, Vol. 36, No. 4 , 345-357.

Sharp, Knowlton, & Weiss. (2005). Applications of Generative Learning for the Survey of International Economics Course. *The Journal of Economic Education* , 36 (4), 345-357.

Spila, J. C. (2009). *cairn.info*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2009-1-page-63.htm>

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.). *uab.cat*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de UAB: <http://www.uab.cat/web/investigat/ininerarios/innovacion-transferencia-y-empresa/transferencia-del-conocimiento-1345667266489.html>

Valladares, J. J. (19 de Octubre de 2010). *Blog de Juan José Camavilca Valladares*. Obtenido de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/juancamavilcavalladares/2010/10/19/la-cultura-organizacional-burocratica/>

Xenikou, A. a. (1996). *A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture*. Human Relations.