

**ESTUDIO SOBRE CUALES SON LOS AVANCES QUE SE HAN HECHO EN  
VARIAS EMPRESAS SOBRE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO**

**PRESENTADO POR:  
SAIDD CORTES MARTINEZ**

**PRESENTADOA:  
CARLOS BLANCO V.**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
TALLER DE GRADO II  
BOGOTÁ, D.C.  
2008**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3. OBJETIVOS .....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
4. JUSTIFICACIÓN .....	10
5. METODOLOGÍA.....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	13
REVISIÓN DE LA LITERATURA (ESTUDIOS TEÓRICOS).....	13
<b>CAPÍTULO III</b> .....	21
REVISIÓN DE LA LITERATURA (ESTUDIOS EMPÍRICOS).....	21
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	36
1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	36
1.1. DE CARÁCTER TEÓRICO .....	36
1.2. DE CARÁCTER EMPÍRICO.....	39
2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	48
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	56
GENERAL.....	56
ESPECÍFICA.....	63

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de gestión de conocimiento se ha constituido en un factor determinante dentro de los procesos empresariales, siendo más allá de un simple tema organizacional y entrando a ser un factor decisivo para el desarrollo y supervivencia de las empresas en el largo plazo. En este sentido, los dos grandes enfoques como la creación de conocimiento y la transferencia de conocimiento, son valorados por los empresarios y los académicos como dos vertientes donde se debe hacer una mayor profundidad en su estudio.

La búsqueda del entendimiento del conocimiento como tal nace desde hace muchos años, en donde “los mismos trabajadores dedicaron tiempo y energía tratando de definir la información y proponiendo distinciones de la misma. La delineación no siempre fue fácil o benéfica, y diferentes disciplinas dieron caracterizaciones diferentes”<sup>1</sup>. Los estudios planteados de acuerdo a las caracterizaciones, hacen referencia a la importancia del conocimiento desde la perspectiva de la información como recurso complejo. En este sentido, es el conocimiento la base para lograr la ventaja competitiva, dentro y fuera de las organizaciones al aplicarlo eficazmente. En una definición preliminar, se entiende el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) “como una justificada creencia verdadera, y la información como un flujo de mensajes que el receptor usa en la creación de nuevo conocimiento”<sup>2</sup>. Otra perspectiva como la de Gupta y Govindarajan (1991, 2000) también diferencia entre conocimiento y flujos de

---

<sup>1</sup> EARL, Michael J. “Knowledge as strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films”. Knowledge in Organizations. Chapter 1, pp. 2.

<sup>2</sup> NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, NY. 1995.

información. Han definido “los flujos de conocimiento como una transferencia de “know how”, que puede consistir en experiencia o datos externos del mercado de valor estratégico”<sup>3</sup>. El conocimiento se constituye en definitiva como un recurso estratégico que los administradores del mismo necesitan para llevar a cabo una eficaz y correcta transferencia de este, de manera que todos los involucrados interpreten acertadamente el cambio. Este cambio propuesto es la misma información que se hace descifrable para cada una de las áreas organizacionales, es decir, desde el punto de vista del proceso un movimiento de emisor a receptor.

En todas las culturas el conocimiento ha sido, es, y será vital para la supervivencia de los individuos en la entidad social, y de igual manera ocurre en las empresas, en el sentido en que si no existe un proceso de creación de conocimiento que sea transferido a todos los trabajadores, se perderá el valor agregado intrínseco en las competencias de la cultura organizacional. El objetivo por el que se busca ser transmitida una nueva idea, no generará la ventaja competitiva que se intenta alcanzar. La ventaja competitiva no es más si no aquello que genera un factor diferenciador, que proviene de procesos de creación y posterior transferencia, además de un entendimiento y análisis del mercado.

En el desarrollo de este estudio, primero, abordaremos el esquema de un marco teórico, el cual se enfoca por un lado en comprender los factores que se relacionan a la transferencia adecuada de conocimiento, involucrando a los trabajadores del conocimiento como parte activa, y de esta manera, tener un marco de referencia que apoye estudios a futuro. Las distintas culturas tienen diferentes formas de comunicarse, junto con características que las hacen diferentes, y por esta razón entender la transferencia de conocimiento en distintos escenarios es importante para que este estudio marque la diferencia. En segundo

---

<sup>3</sup> GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. “Knowledge flows within multinational corporations”, Strategic Management Journal. Vol. 21 No. 4. 2000. p. 473-96.

lugar, se examinarán distintos casos en economías desarrolladas, en empresas en donde el concepto de transferencia se ha convertido en el pilar fundamental para lograr una diferenciación y en las cuales los procesos internos cada vez necesitan ser más comprensibles y adaptables a toda la organización.

Finalmente, el proceso se hace evidente cuando nazcan diversos factores tomados de todos los estudios analizados, para lograr inducir a un pensamiento enfocado a la transferencia de conocimiento en el área administrativa y a entender la importancia de un manejo adecuado de la información.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objeto que este estudio propone es identificar los distintos tipos de transferencia de conocimiento en diferentes ambientes organizacionales en varios países, donde los gestores del mismo son una parte clave de un proceso para lograr obtener una ventaja competitiva. Sin más preámbulos, implica la creación de un proceso que relaciona las incidencias externas e internas, en un proceso de transferencia de conocimiento. Para este análisis se tomará un modelo organizacional de estudio de empresas de diferentes países como España, Inglaterra, Estados Unidos, Francia, Japón, entre otros, y de esta manera reconocer y extraer los factores y aptitudes de los trabajadores, y de la misma empresa, para reconocer el proceso llevado a cabo en un distinto ambiente organizacional. Este proceso al que se hace referencia se le puede de alguna forma relacionar con un “know How”, para un conocimiento completo desde el emisor a un receptor interno o externo. El planteamiento no se limita a la transferencia en las distintas partes de la organización, es también analizado entre sectores e incluso países, con el fin de identificar los factores más incidentes dentro de la transferencia de conocimiento.

El proceso propiamente dicho tiene diversas implicaciones, ya que “éste depende de las habilidades de los participantes a aprender y a enseñar; que la transferencia de conocimiento es afectada por las características individuales de la fuente, el destinatario, el contexto, la naturaleza de la tarea, y el tipo de conocimiento transferido (Dixon, 2000)”<sup>4</sup>. Aquí se encuentra otro análisis y es cómo cada trabajador entiende el conocimiento y cómo lo transmite hacia

---

<sup>4</sup> DIXON, N. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA. 2000.

diferentes redes organizacionales para que se produzca una recepción efectiva. Para tomar un punto de referencia se tienen en cuenta “tres dimensiones - la codificación, abstracción, y difusión – las cuales se introducen como determinantes del movimiento de la información en el espacio y tiempo (Boisot, 1995)”<sup>5</sup>. Si se evalúa puntualmente, en el proceso del conocimiento, la creación del mismo, adquisición, interpretación, almacenamiento y diseminación, no pueden ser traducidas como un recurso aplicable a cualquier esquema en particular, porque difieren para cada organización y cultura. Cada uno de los puntos mencionados tendrá un peso diferente y una consecución distintiva. En conclusión no puede ser un proceso universal.

En algunos casos el conocimiento puede transferirse a otros contextos, pero son necesarios mecanismos adecuados que se ajusten al ambiente que se busca afectar.

Estos mecanismos constituyen las condiciones previas para el intercambio de conocimiento, se refieren como determinantes del acceso a la transferencia de conocimiento. Holden (2002) etiqueta esta categoría en “entradas organizacionales”. En este sentido también es necesario tomar en consideración factores como es el acceso a la información, la decodificación y el modo en que los trabajadores entienden el conocimiento recibido. Esta distinción toma puntos de vista diferentes, pero que en esencia plantean como en la cadena de aprendizaje son indispensables estadios de adaptación para un conocimiento diseminado eficazmente.

Consecutivamente, es importante entender que todas las organizaciones dependiendo de su cultura y entorno organizacional, difieren de su forma de

---

<sup>5</sup> BOISOT, M. H. Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions, and Culture, Routledge, London. 1995.

entender el conocimiento y llevar a cabo un proceso del mismo. Esta apreciación tiene como objetivo centrar la administración de conocimiento como un proceso de adaptación, de manera que la transferencia de afuera hacia adentro, o internamente requiere la identificación adecuada de lo que sería un conocimiento apto y comprensible. “Una organización aprendiendo transforma la información en conocimiento y disemina el conocimiento por las unidades organizacionales por un mecanismo sistémico propio-organizado, y por esto el orden propio global es soportado (Nonaka, 1988)”<sup>6</sup>. Este es un preámbulo a lo que el estudio debe llevar, de manera que con el análisis de cada organización en diferentes países, se propongan diversos factores relevantes para que se constituya el conocimiento como un recurso eficaz y sostenible. Siguiendo la línea de investigación, se analizará el entorno en las distintas empresas estudiadas, partiendo de cómo los trabajadores del conocimiento accedan a los recursos, como los administradores de la misma hacen parte vital y como se produce una cadena de valor que desde el emisor al receptor logra su objetivo principal. La fuente de ventaja competitiva depende del proceso de transferencia y del mismo conocimiento transferido.

Concluyendo, el conocimiento es la llave al éxito del negocio. Para permanecer en la vanguardia y mantener a las compañías en un nivel competitivo “deben tener una buena capacidad de conservar, desarrollar, organizar, transferir y utilizar sus recursos del conocimiento. Esto requiere la gerencia sistemática del conocimiento (KM, por sus siglas en ingles, “Knowledge Management”) (Wiig, 1997)”<sup>7</sup>. Esta última apreciación toma a los administradores del conocimiento como sujetos indispensables para que el conocimiento sea adaptable, comprensible y duradero. En este sentido es indispensable comprender no sólo las incidencias que ocurren en las distintas culturas, organizaciones y

---

<sup>6</sup> NONAKA, I. “Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms”, California Management Review. Vol. 30. No. 3. 1988. p. 57-73.

<sup>7</sup> WIIG, K. “Knowledge management: an introduction and perspective”, Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 1. 1997. p. 6-14.

administradores del mismo, si no también cómo puede ser transferido de manera eficiente entre las empresas.

La falta de estudios puntuales en nuestro contexto, referidos al tema elegido, da pie para que el análisis arroje nuevos interrogantes acerca del manejo del conocimiento en las empresas. Pero haciendo énfasis, uno de los interrogantes va encaminado a *¿cómo el conocimiento puede brindar una ventaja competitiva?*, siendo este ligado a todas las áreas de la organización con la participación activa de los administradores para que se produzca una diseminación efectiva. En este sentido, se identificarán las falencias en el proceso y los recursos, ya sean empíricos o humanos para el proceso de transferencia de conocimiento, de manera que se haga una diferenciación, y concluyentemente se den argumentos válidos. Por este motivo, es vital que se realicen comparaciones sobre las organizaciones en países que tienen una cultura diferente. Sólo a través de modelos de aprendizaje comparables, se puede alcanzar la comprensión del proceso de transferencia que las organizaciones deben adaptar a su entorno.

La pregunta base que nace de estos argumentos se centrará en *¿Cómo se está llevando a cabo la transferencia de conocimiento en organizaciones de países desarrollados?*, tomando en cuenta el aspecto general del estudio.

De esta manera, se pueden extraer las siguientes preguntas que funcionan como base para estructurar el estudio y es, *¿Qué vacíos de conocimiento existen con relación a la transferencia de conocimiento?*, *¿Por qué es desconocido el tema?*, y *¿cómo cobra valor en el logro de la ventaja competitiva dentro de las organizaciones?*.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio base a partir de la revisión exhaustiva de los trabajos de varios autores, tanto a nivel teórico como empírico en el tema de la transferencia de conocimiento, con el fin de hacer investigaciones posteriores en la disciplina de la gestión del conocimiento.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un acercamiento a la disciplina de gestión del conocimiento a través de lecturas dirigidas, con el fin de crear una base sólida de conocimiento.
- Identificar y analizar los trabajos relacionados con la gestión del conocimiento, con el fin de abordar uno de los cimientos más importantes, como es la transferencia de conocimiento.
- Identificar los autores que han escrito en la última década sobre la transferencia de conocimiento desde el punto de vista teórico, con el fin de mejorar la base de conocimientos relacionada con el concepto del tema referido.
- Identificar los autores que han escrito en la última década sobre la transferencia de conocimiento desde el punto de vista empírico, con el fin de conocer cómo las empresas en diferentes contextos culturales, llevan a cabo la transferencia de conocimiento.
- Diseñar unas matrices que condensen los aspectos más importantes de los aportes teóricos, con el fin de facilitar a los próximos investigadores la

comprensión de la transferencia del conocimiento desde sus diferentes variables.

- Proponer unas conclusiones y recomendaciones, desde los estudios teóricos de los diferentes autores, con el fin de hacer unos aportes al campo del conocimiento analizado.
- Proponer unas conclusiones y recomendaciones, desde los estudios empíricos de los diferentes autores, con el fin de hacer unos aportes al campo del conocimiento analizado y su posible aplicación en los próximos trabajos de investigación.

## 4. JUSTIFICACIÓN

El estudio relacionado con la exploración de carácter teórico y empírico sobre la transferencia de conocimiento, “obedece a la importancia que varios autores en esta última década le han dado a la gestión del conocimiento, como una disciplina que puede agregar valor a la ventaja competitiva de las organizaciones. Se ha observado, que el estudio sobre el impacto de la gestión del conocimiento, desde la creación y la transferencia del mismo, es una constante por parte de los investigadores de los países desarrollados y empieza a ser de interés para un país como Colombia, tanto para los empresarios como para los académicos que se han formado en este campo del conocimiento (Blanco, 2005)”<sup>8</sup>.

La importancia de este estudio desde el aporte teórico-práctico, es que hasta el momento no existen los suficientes documentos que den fe de la revisión de estudios teóricos y empíricos sobre la transferencia de conocimiento en otras culturas, además del hecho de que pueda servir para posteriores investigaciones puntuales. En este sentido se podrá llegar con mayor análisis a la formulación de un modelo para las organizaciones del entorno a la ciudad de Bogotá. De igual forma, el hecho de que este estudio sirva para posteriores investigaciones, servirá para que las teorías que se han estudiado puedan ser cada vez más complementadas en entornos diferentes.

---

<sup>8</sup> BLANCO VALBUENA, Carlos. “Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas de los Parques Tecnológicos y Centros de Innovación del país Vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002)”. Revista Madrid+d, N° 29, Madrid. 2005.

El interés de esta investigación surge, debido al conocimiento previo sobre la gestión del conocimiento y al observar cómo esta disciplina todavía no se ha investigado en profundidad en la Administración de Empresas.

## **5. METODOLOGÍA**

La tesis se enfoca básicamente en un análisis de una serie de estudios tomados del “JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT”, que es una publicación de investigación y casos de estudio de académicos, negocios y el gobierno, en el área de la Administración del Conocimiento.

Como primera parte, se analizarán los estudios en busca de lo que los autores han tomado como referencia para explicar el concepto de transferencia de conocimiento. Estos toman referencias bibliográficas relacionadas a estudios anteriores, que han llevado a concluir conceptos específicos.

Seguidamente, se estudiarán los modelos analizados en distintos países en diversos sectores, de manera que se puedan comprender los flujos relacionados a la transferencia de conocimiento, con el fin de agrupar conclusiones que hasta el momento se encuentran muy limitadas en esta área.

Finalmente, se buscará elaborar conclusiones con una propuesta de referencia para la investigación en las empresas del sector colombiano en el área de la transferencia de conocimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA (ESTUDIOS TEÓRICOS)**

Como punto preliminar de la investigación es fundamental entender la transferencia de conocimiento desde los aportes de distintos autores. Con los estudios y los resultados, se busca clarificar el concepto esbozando las ideas más importantes. Los estudios se extienden a diferentes áreas organizacionales o a conceptos ligados a la transferencia de conocimiento que es necesario entender para construir una correcta comprensión de lo tratado.

Según Strach y Everett (2006), en su estudio realizado de "*La transferencia de conocimiento dentro las multinacionales japonesas: construyendo una teoría*", se entienden el proceso de transferencia de conocimiento como algo que involucra el aprendizaje individual que es distintivo al organizacional, y que depende de las características de cada individuo, tanto como de la interacción con su ambiente. Como primera medida se hace una distinción entre el aprendizaje individual y organizacional; y entre el aprendizaje organizacional y el concepto de una organización aprendiendo.

Consecuentemente, el aprendizaje organizacional es una actividad que desarrolla un juego dado de habilidades de cada uno de los participantes, a ganar una base de conocimiento general. Continuando, "el aprendizaje individual depende de las características generales de una persona y habilidades, y debe ser considerado en el contexto de la entidad social a la que un individuo pertenece" (Webb, 2001).<sup>9</sup> El énfasis en la conexión con otros implica el desarrollo de un

---

<sup>9</sup> WEBB, J.; SCHIRATO, T. and DANAHER, G. Understanding Bourdieu, Allen & Unwin, Crows Nest. 2001.

ambiente de apoyo y la ocurrencia de un compromiso personal por el aprendizaje. El estímulo de las interacciones es crucial para ganar un entendiendo más profundo del fenómeno; ello clarifica las ideas y ayuda a desarrollar nuevas soluciones. De esta manera, “el proceso depende de las habilidades de los participantes a aprender y a enseñar, y además que la transferencia de conocimiento es afectada por las características individuales de la fuente, destinatario, el contexto, la naturaleza de la tarea, y tipo de conocimiento transferido (ej: Dixon, 2000)”.<sup>10</sup> En esta investigación particular se muestra como elementos propios de la persona refiriéndose a sus capacidades y a las competencias, además de la habilidad de comunicación, son esenciales para lograr el proceso de transferir el conocimiento. Siguiendo el hilo, la investigación lleva a entender el papel de la organización y del individuo como elementos que, aunque deben ser comprendidos independientemente, son conceptos básicos de la transferencia de conocimiento.

Continuando con la búsqueda de ampliar el concepto de transferencia de conocimiento, nos referimos a Chen, Duan, Edwards y Lehaney (2006), en su investigación, “*Hacia el entendimiento de la necesidad de transferencia interorganizacional del conocimiento en pequeñas y medianas empresas (sMEs): dentro de una investigación británica*”. En este sentido se entra a un punto importante del estudio y es cómo a partir de estos autores, se comienza a mostrar que es clave para el éxito de un negocio tener el conocimiento como un recurso que genera valores fundamentales de la gestión administrativa. “Para permanecer en la vanguardia y mantener a las compañías en un nivel competitivo deben tener una buena capacidad de conservar, desarrollar, organizar, transferir y utilizar sus recursos provenientes del conocimiento. Esto requiere la gerencia sistemática del

---

<sup>10</sup> Op. Cit. DIXON, N.

conocimiento” (KM) (Wiig, 1997).<sup>11</sup> Aquí el conocimiento ya no es visto como un campo de acción más de la gestión organizacional, si no como un punto clave, como lo puede ser una eficiente labor financiera. Adicionalmente, entra un nuevo aporte y es que el conocimiento y su diseminación es parte íntegra de cada área organizacional, y que sin esta no se podría concluir un objetivo ya sea anteriormente trazado o aún más uno completamente nuevo. De igual manera se encuentra el cambio como un concepto que no se abordará en este estudio, pero que para que se pueda gestionar correctamente necesita ir unido al conocimiento y su posterior transferencia.

Desde los aportes de Bou-Llugar y Segarra-Cipre’s (2006), *“Transferencia estratégica del conocimiento y sus implicaciones para la ventaja competitiva: un marco conceptual integrado”*, se entra en un análisis casi consecutivo al autor anterior, ya que éste relaciona la administración del conocimiento como un factor esencial, pero busca extraer todo el contenido estratégico del concepto (la ventaja competitiva). De esta manera se identifican, la fuente, el receptor y el contexto, como los elementos claves para facilitar la transferencia eficiente del conocimiento estratégico. “El éxito no va necesariamente a las firmas que saben más, pero si a las firmas que pueden hacer el mejor uso de lo que saben y que reconocen lo que es estratégicamente más importante para la compañía” (Bierly, 2000, p. 596).<sup>12</sup> De esta manera, el conocimiento se reconoce como “una fuente potencial de ventaja competitiva, la mera posesión de activos de conocimiento potencialmente valiosos dentro de una organización no significa necesariamente que otras partes de la organización se benefician de ese conocimiento” (Szulanski, 2000).<sup>13</sup> En

---

<sup>11</sup> Op. Cit. WIIG, K. p. 6-14.

<sup>12</sup> BIERLY, P. E. III; KESSLER, E. H. and CHRISTENSEN, E.W. “Organizational learning, knowledge and wisdom”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, 2000. p. 595-618.

<sup>13</sup> SZULANSKI, G. “The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness”, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1. 2000. p. 9-27.

resumen, para que se haga una correcta transferencia del conocimiento, la administración del mismo debe reconocer ¿qué es importante? y a la vez ¿qué es estratégico para la compañía?, e identificar el modo óptimo de transmitirlo del emisor o gestor del conocimiento hasta el receptor que lo interpreta para su beneficio, de manera que pueda tomar los elementos que aportan verdaderamente a lo que se busca y no centrarse en temas improductivos que lo único que provocan es una desviación de lo que se necesita capitalizar, que es un conocimiento eficiente (creación y transmisión).

Por otro lado, Laihonon (2006), en su estudio “*Flujos de conocimiento en los procesos de auto-organización*”, aunque no trata el concepto de transferencia como tal, si toca un punto que es una parte fundamental para que el proceso estudiado sea comprendido. El estudio parte de la distinción entre los conceptos de conocimiento e información. Por ejemplo, Thierauf (2001, p. 8) ha definido “la información como datos estructurados que pueden ser usados en análisis y el conocimiento como una experiencia práctica que ha sido recogida por expertos”.<sup>14</sup> Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) definen “el conocimiento como una verdad justificada y la información como un flujo de mensajes que el receptor usa en la creación de nuevo conocimiento”.<sup>15</sup> Todo esto se traduce en que la información se transforma en conocimiento a través de un proceso. Cuando se crea conocimiento de esta manera, el siguiente paso sería transferirlo y es aquí donde el concepto de flujos de conocimiento del que trata el texto sale a relucir. Los flujos de conocimiento como un término son un concepto importante para entender las compañías de conocimiento intensivo y trabajo operativo. Si se quiere entender el proceso del conocimiento que según Alavi y Leidner (2001, p. 111),

---

<sup>14</sup> THIERAUF, R. *Effective Business Intelligence Systems*, Quorum Books, Westport. 2001.

<sup>15</sup> Op. Cit. NONAKA, I. and TAKEUCHI, H.

“es una forma de ver el conocimiento”<sup>16</sup>, entonces el enfoque de administración del conocimiento estaría en los flujos de conocimiento y en el proceso de crear, compartir y distribuir el conocimiento. De esta manera los flujos de conocimiento son parte esencial de la transferencia óptima del conocimiento, involucrando distintas partes de la pirámide organizacional, donde cada uno de los trabajadores es pieza clave. Siendo más concreto, agrupando los procesos de comunicación y los flujos de información, se construyen los flujos de conocimiento que es esencialmente la transferencia del conocimiento.

Por su parte, Riege (2007), en su investigación *“Acciones para superar las barreras del conocimiento en las compañías multinacionales”*, el concepto de conocimiento continúa observándose desde la dirección como un activo para conseguir el éxito organizacional. “Los recursos intangibles de una firma cada vez más se están convirtiendo en un factor diferenciador en la competitividad, particularmente en las industrias de servicios y por la misma razón, está surgiendo un gran interés en el manejo de los recursos intangibles y de la estructura, los procesos, los mecanismos y la organización de las compañías multinacionales, para facilitar flujos más efectivos de conocimiento internos y externos”<sup>17 18 19 20 21</sup>

---

<sup>16</sup> ALAVI, M. and LEIDNER, D. “Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1. 2001. p. 107-36.

<sup>17</sup> ARGOTE, L. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, Kluwer, Boston, MA. 1999.

<sup>18</sup> BARTLETT, C. and GHOSHAL, S. *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1989.

<sup>19</sup> Op. Cit. GUPTA, A. K. and GOVINDARAJAN, V. p. 473-96.

<sup>20</sup> HOLM, U. I. F. and PEDERSEN, T. *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, Macmillan Publishing, London. 2000.

<sup>21</sup> MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. F. and PARK, H. J. “MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 No. 6. 2003. p. 586-99.

<sup>22</sup> (Argote, 1999; Bartlett y Ghoshal, 1989; Gupta y Govindarajan, 2000; Holm y Pedersen, 2000; Minbaeva, 2003; Teece, 1998).

El concepto de transferencia de conocimiento es “la aplicación de conocimiento previamente adquirido a nuevas situaciones de aprendizaje (McKeough, 1995) y las prácticas de transferencia se constituyen en un componente clave de los programas de la administración del conocimiento, en términos de aprendizaje organizacional e individual y de la innovación”.<sup>23</sup> Retomando ideas expuestas por autores anteriores, el aprendizaje individual se mantiene como un punto de partida para que la organización aplique los flujos de conocimiento, de manera que lo aprendido tome un carácter organizacional, conllevando a la creación de una innovación, que siendo un concepto aislado a la investigación y no será sujeto de análisis, es un factor clave de éxito que ha probado ser definitivo en cualquier tipo de negocio corporativo. En este sentido se confirma que la transferencia de conocimiento es un recurso que debe ser entendido como parte integral de cada una de las distintas áreas que conforman la organización, para alcanzar desarrollos de todo tipo.

Consecutivamente a los demás autores estudiados, continuamos con la búsqueda de un concepto más claro de la transferencia de conocimiento. En este sentido, el documento de Tat y Hase (2007), “*Gerencia del conocimiento en la industria aeroespacial de Malasia*”, se refiere principalmente a la gerencia de conocimiento (GC) como elemento esencial para que se gestionen más eficazmente los procesos organizacionales, como por ejemplo la eficiencia financiera, el mejoramiento de servicios y el desarrollo de nuevos productos. De igual manera a otros autores, convergen en que es un activo intangible de

---

<sup>22</sup> TEECE, D. J. “Capturing value from knowledge assets”, California Management Review, Vol. 40 No. 3, 1998. p. 55-79.

<sup>23</sup> MCKEOUGH, A. Teaching for Transfer: Fostering Generalization in Learning, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ. 1995.

competitividad que se transforma en éxito empresarial, donde los encargados de la toma de decisiones son los puentes por los que se transmite el conocimiento, que debe llegar a cada uno de los trabajadores para que sea de valor agregado. El éxito organizacional de la GC se produce cuando la alta gerencia crea la visión y la gerencia media crea resoluciones conceptuales e implementa las prácticas definidas. Esto se conoce como “*middle-up-down* (Nonaka, 1988, p.18) acercamiento que envuelve a toda la organización en la construcción de una cultura fuerte del conocimiento dentro de la organización”.<sup>24</sup> En este nivel se evidencia como los gestores del conocimiento son fichas indispensables en el juego organizacional de conectar a los jefes con los subalternos, para lograr que se transmitan las realidades y se vigile el desempeño empresarial, donde la transferencia de conocimiento es el concepto aplicado.

Con relación a Perrin, Rolland y Stanley (2007), en su investigación, “*Alcanzando las mejores prácticas de transferencia a través de los países*”, mantienen el enfoque de la gerencia del conocimiento (GC) como elemento para situar su estudio respectivo. Estos realizan una recopilación de conceptos como lo es la transferencia de conocimiento. En este sentido, “la transferencia de conocimiento en las organizaciones es un proceso a través del cual una unidad (ej.: group, department or division) es afectada por la experiencia de otra.” (Argote e Ingram, 2000, p. 151).<sup>25</sup> Los autores toman un ejemplo de cómo los grupos de mercadeo toman la experiencia de otros, para conseguir una propuesta adecuada. En este caso se aprecia la necesidad de tomar puntos de referencia de un proceso, sobre el cual se adquiere un conocimiento para ser aplicado, lo que se traduce en transferencia de conocimiento. Este proceso ocurre entre firmas, sectores y consecuentemente en la compañías sin que se entienda que

---

<sup>24</sup> NONAKA, I. “Toward middle-up-down management: accelerating information creation”, Sloan Management Review, Vol. 29 No. 3. 1988. p. 9-18.

<sup>25</sup> ARGOTE, L. and INGRAM, P. “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82 No. 1. 2000. p. 150-69.

verdaderamente se está consiguiendo la transmisión de nuevos flujos ya sea internos o externos, y sobre distintas formas como documentos, “know how”, información, entre otras. En otra visión del concepto de transferencia de conocimiento, Davenport and Prusak (1999), “involucran dos acciones: transmisión (enviar o presentar conocimiento a un receptor potencial) y la absorción por una persona o grupo (aprendiendo conocimiento en el sentido Schön y Argyris)”.<sup>26</sup> Si el conocimiento no fue transmitido o absorbido, no ha sido transferido, por lo que en este punto comprendemos que aparte de gestionar y buscar la comunicación existe la codificación y decodificación. Más explícitamente, si el que transfiere lo hace interpretable y seguidamente el que recibe lo comprende en su totalidad.

---

<sup>26</sup> DAVENPORT, T. and PRUSAK, L. Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1999.

### **CAPÍTULO III**

#### **REVISIÓN DE LA LITERATURA (ESTUDIOS EMPÍRICOS)**

Posteriormente a la revisión conceptual de "transferencia de conocimiento", realizada en todos los documentos de base teórica y empírica, se procede a realizar un análisis de los casos netamente empíricos, en donde juegan dos elementos fundamentales de diferenciación principalmente, que son las culturas y los contextos empresariales (sector económico).

De acuerdo con Riege (2007), "Acciones para superar las barreras en la transferencia de conocimiento en las MNCs (Corporaciones multinacionales por sus siglas en inglés "multinational corporations")", se busca ofrecer una lista de acciones comprensibles que ayude a los administradores a prevalecer sobre numerosas barreras internas a la transferencia del conocimiento. Se presentan argumentos sobre la teoría de la administración del conocimiento y campos relacionados, y entrevistas profundas con más de 60 administradores de alto y medio rango en veinte compañías multinacionales (MNCs) de Australia.

"Los recursos intangibles se están convirtiendo cada vez más en un factor competitivo diferenciador, particularmente en las industrias de servicios y por la misma razón, ha habido un creciente interés en la administración de los recursos intangibles y la estructura, procesos, mecanismos y organizaciones de corporaciones multinacionales (MNCs), para facilitar un proceso más efectivo de transferencia de conocimiento interno y externo (Argote, 1999; Bartlett y Ghoshal, 1989; Gupta y Govindarajan, 2000; Holm y Pedersen, 2000; Minbaeva et al., 2003;

Teece, 1998)<sup>27</sup>. La información y el conocimiento adquirido por las empresas es su recurso máspreciado, y para el caso en particular de las compañías del sector de servicios, se constituye en la base de su característica competitiva. De las grandes conclusiones se puede extraer que para que un proceso de transferencia de conocimiento sea efectivo, es indispensable que sea introducido por administradores de alto y medio rango, que entiendan la necesidad de llevar a cabo este proceso, lo soporten para que se mantenga la unión entre el negocio y la administración del conocimiento, y que reconozcan los retos humanos, organizacionales y tecnológicos. En este texto en particular se buscaba tomar un punto de partida con relación a la transferencia de conocimiento, para reconocer la importancia que le dan muchos autores al mismo, ya que ha venido cobrando importancia con el paso del tiempo, generando procesos internos que apoyan a la administración del conocimiento a ser eficaz en su transferencia.

De acuerdo a la investigación que nos plantean, *Strach y Everett (2006)*, “La transferencia de conocimiento dentro las multinacionales japonesas”, tiene como objetivo explorar el aspecto teórico de la transferencia de conocimiento dentro de las multinacionales japonesas, para finalmente estructurar un modelo conceptual de transferencia de conocimiento dentro de compañías multinacionales japonesas y sus afiliados extranjeros. En este sentido se divide en tres partes fundamentales. Primero se realizan un análisis teórico de la transferencia de conocimiento en las multinacionales japonesas, seguidamente, se hace énfasis en las prácticas de transferencia de conocimiento utilizadas en las multinacionales. La tercera sección muestra como a través de un modelo conceptual se transfiere el conocimiento en las multinacionales japonesas.

---

<sup>27</sup> RIEGE, Andreas. “ Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs”, Journal Of Knowledge Management. Vol. 11 No. 1. 2007. p. 48-67.

Seguidamente, en la investigación encontramos que “Las configuraciones sociales y organizacionales de compañías japonesas resultan en la ausencia de una estrategia formal de conocimiento y/o inhibe la existencia de trabajadores de conocimiento sistémico (Jin, 2001). La administración del conocimiento es incluida en el sistema organizacional japonés como una consecuencia de otros acercamientos administrativos y métodos. En contraste con compañías occidentales u otras empresas asiáticas (Luo, 1999; Si y Bruton, 1999), actividades de conocimiento en organizaciones japonesas se convierten en parte de una “línea” de administración (Echeverri-Carroll, 1999; Forrester, 1999) en lugar de actividades estimulantes cima-abajo”.<sup>28 29 30 31 32</sup>. Como punto de partida encontramos que el factor cultural que está impreso en la “cultura japonesa”<sup>33</sup> como un elemento que impide que todo el concepto revelado en el marco teórico anterior se desarrolle. La integración de los administradores gestores del conocimiento y los trabajadores se convierte en un conjunto de órdenes y normas sin que ocurra un desarrollo individual que afecte a la totalidad de las áreas. “Las configuraciones sociales dentro de las que el conocimiento se puede transferir han sido extensivamente examinadas por Boisot (1995), quien identifica cuatro tipos de

---

<sup>28</sup> JIN, D. *The Dynamics of Knowledge Regimes: Technology, Culture and Competitiveness in the USA and Japan*, Continuum, New York, NY. 2001.

<sup>29</sup> LUO, Y. “Dimensions of knowledge: comparing Asian and Western MNEs in China”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16 No. 1. 1999. p. 75-93.

<sup>30</sup> SI, S. X. and BRUTON, G. D. “Knowledge transfer in international joint ventures in transitional economies: the China experience”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13 No. 1. 1999. p. 83-90.

<sup>31</sup> ECHEVERRI-CARROLL, E. L. “Knowledge flows in innovation networks: a comparative analysis of Japanese and US high-technology firms”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 4. 1999. p. 296-303.

<sup>32</sup> FORRESTER, R. H. “Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 47 No. 1. 1999. p. 35-45.

<sup>33</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura\\_de\\_Jap%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Jap%C3%B3n). En Japón, las interrelaciones personales son muy influenciadas por conceptos de "honor", "obligación" y "deber", conocido como giri (義理) y que representa una costumbre diferente a la cultura individualista y liberal de los países occidentales. Las concepciones de moralidad y conductas deseables son menos practicadas en situaciones familiares, escolares y amistades; sin embargo se observa una práctica más formal frente a superiores o gente desconocida.

instituciones - los mercados, las burocracias, los clanes, y feudos - como estructuras transaccionales que son ambos, los productos y creadores de flujos de conocimiento.”<sup>34</sup> Tomando la clasificación descrita, el autor hace mención a que las empresas multinacionales japonesas se podrían caracterizar en clanes, en los cuales el conocimiento es medianamente transferido dentro de una escala del círculo empresarial jerárquico.

Por otra parte, es importante resaltar que existe la transferencia de conocimiento, pero en una escala diferente al de las empresas occidentales. “Siguiendo la lógica occidental, para la mayoría de los trabajadores la ambigüedad de la descripción del trabajo puede resultar en ineficiencia - tareas difíciles serían dejadas intactas (Koike, 1994), todavía esto no ocurre en las organizaciones japonesas. En cambio, los empleados japoneses dependen de sus relaciones de grupo para el apoyo individual en lugar de creer en ideologías abstractas (Yamazaki, 1986). El trabajo de campo involucra un nivel alto de mutua interacción como la ayuda, el entrenamiento en el trabajo, y la coordinación horizontal de tareas; estos contratos entre obreros sólo pueden ser implícitos, porque escritos suficientemente explícitos serían costosos si no imposibles (Aoki, 1994). Esta cooperación de trabajo implícita de grupo constituye una red de conocimiento, que ata significados a fenómenos físicos y sociales, como es discutido por muchos autores (e.g. Teilhard de Chardin, 1947; Carter, 1997; Chia, 2000; Bose y Sugumaran, 2003; Chia, 2003).”<sup>35</sup> <sup>36</sup> <sup>37</sup> A este nivel de comprensión encontramos que las organizaciones Japonesas disponen de una colectividad lógica, que

---

<sup>34</sup> Op. Cit. BOISOT, M. H.

<sup>35</sup> KOIKE, K. “Learning and incentive systems in Japanese industry”, in Aoki, M. and Dore, R. (Eds). 1994. The Japanese firm: Sources of Competitive Strength, Oxford University Press, Oxford, pp. 41-65.

<sup>36</sup> YAMAZAKI, M. “The impact of Japanese culture on management”, in Thurow, L.C. (Ed.), The Management Challenge: Japanese Views, The MIT Press, Cambridge, MA. 1986. p. 31-9.

<sup>37</sup> AOKI, M. “The Japanese firm as a system of attributes: a survey and research agenda”, in Aoki, M. and Dore, R. (Eds), The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength, Oxford University Press, Oxford, 1994. p. 11-40.

apoyada en su cultura desencadena tipos distintos de transferencia de conocimiento, diferenciables de las compañías occidentales. Siguiendo el concepto de los clanes, estos refuerzan la localización del conocimiento, produciendo su disseminación interna y la retención o dicho en otras palabras, qué conocimiento clave para un negocio no se filtre a la competencia.

“Muchas compañías japonesas hacen énfasis en el papel de las relaciones a largo plazo con sus trabajadores y la importancia de buenas condiciones de trabajo (Jackson y Tomioka, 2004).”<sup>38</sup> No olvidando diversas ideas del autor es clave recalcar la posición que asume un trabajador japonés dentro de la organización, ya que este a diferencia del típico trabajador occidental, es visto como un elemento esencial dentro de la organización. Es aquí donde nacen las redes, “las cuales pasan de ser disseminadoras de conocimiento e información a fuentes importantes de valor para las empresas (Whitley 1992).”<sup>39</sup> Este es un tema que es diferenciador entre las empresas japonesas y las occidentales, que al identificarse como un factor importante, no debe ser imitado de la misma manera en otras culturas, ya que manejan estructuras sociales diferentes y que implicarían un cambio abrupto dentro de las compañías con una cultura nacional y organizacional particular.

Consecuentemente, se clasifica por parte del autor de un modelo de transferencia de conocimiento que sugiere dos dimensiones: factores facilitadores y flujos de conocimiento, donde los primeros son las condiciones contextuales débiles o fuertes de los flujos de conocimiento (canales de transferencia de conocimiento, motivación para transferir el conocimiento, y habilidad de transferir el conocimiento). Por su parte, los flujos de conocimiento son espaciales y

---

<sup>38</sup> JACKSON, K. and TOMIOKA, M. *The Changing Face of Japanese Management*, Routledge, London. 2004.

<sup>39</sup> WHITLEY, R. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage Publications, London. 1992.

medidas de tiempo de la transferencia de conocimiento y sobre estos se busca que algún conocimiento entre en una subsidiaria de su compañía matriz, un poco de conocimiento sea transferido y mantenido al nivel de la subsidiaria, y finalmente un poco de conocimiento se exporte de la subsidiaria a la matriz.

Concluyendo, el autor se enfoca en tomar factores diferenciadores de las compañías japonesas, pero que al momento de elaborarse un modelo en particular no es del todo adaptable a cualquier contexto. Sin embargo, ya se encuentran puntos clave para tomar en consideración al momento de efectuar la elaboración de un modelo global o elementos que pueden servir como puntos de referencia de continuo seguimiento para hacer efectiva la transferencia de conocimiento.

En este orden, Chen, Duan, Edwards y Lehane (2002), "Hacia el entendimiento de la necesidad de transferencia interorganizacional del conocimiento en pequeñas y medianas empresas (sMEs): dentro de una investigación británica". El objetivo de este texto es que por medio de la investigación empírica en las sMEs (pequeñas y medianas empresas) británicas en el sector de servicio, se identifiquen sus necesidades y prácticas con respecto a transferencia interorganizacional del conocimiento. La metodología utilizada es de dos niveles. Por un lado, se ejecuta un cuestionario de encuesta, y por otro, entrevistas de acercamiento. El cuestionario busca investigar sobre la de transferencia interorganizacional del conocimiento en las sMEs y la percepción de los directivos en varios temas relevantes. Finalmente, se realizarán doce (12) entrevistas a algunos directivos, de tipo cara a cara, para validar los resultados encontrados en las encuestas.

Como primera medida, "las sMEs pueden ser distinguidas de las compañías grandes, por algunas o todas las características siguientes: flexibilidad y

volatilidad, experiencia, poder del mercado muy limitado, comportamientos de mercado afectados principalmente por los socios, o competidores (Deakins, 1999; Duan, 2001)”<sup>40 41</sup> En otro contexto de análisis se puede mencionar que se desenvuelven con ciertos recursos limitados en una zona determinada, en la cual se relacionan actores varios (como son los competidores, proveedores, clientes, gobierno, otras empresas, etc) que ejercen influencia en las mismas condiciones (económicas, legales, sociales y demográficas). En este sentido, “el conocimiento externo es de gran importancia para las SMEs, mientras que los negocios grandes pueden prestar más atención al conocimiento de sus aspectos internos (Sparrow, 2001)”<sup>42</sup>. Cuando “las SMEs se han enterado de sus insuficiencias de conocimiento acerca de las organizaciones relevantes, es decir el vacío de conocimiento sobre estas organizaciones, ellos necesitarán adquirir el conocimiento externo a través del aprendizaje de estas organizaciones, es decir a través de la transferencia interorganizacional de conocimiento (Szulanski, 2000; Beijerse, 2000; Chen, 2003)”<sup>43 44 45</sup>. Es aquí que radica lo que buscan los autores para desarrollar sus resultados y es la diferencia fundamental con las compañías de mayor envergadura.

“Las redes sociales y electrónicas se piensan en dos canales (Chen, 2002). La red social puede proporcionar las oportunidades para la comunicación cara a

---

<sup>40</sup> DEAKINS, D. *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, London. 1999.

<sup>41</sup> DUAN, Y.; MULLINS, R. and HAMBLIN, D. “Training for e-commerce success in SMEs”, in Burgess, S. (Ed.), *Information Technologies in SMEs: Challenges and Solutions*, IdeaGroup Publishing, Hershey, PA. 2001.

<sup>42</sup> SPARROW, J. “Knowledge management in small firms”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8. No. 1. 2001. p. 3-16.

<sup>43</sup> Op. Cit. SZULANSKI, G. p. 9-27.

<sup>44</sup> BEIJERSE, R. “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2. 2000. p. 162-79.

<sup>45</sup> CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J. S. and KINMAN, R. “Inter-organizational knowledge transfer strategies for SMEs”, in Edwards, J.S. (Ed.), in the proceedings of Knowledge Management Aston Conference (KMAC 2003), 14-15 July, Birmingham. 2003. p. 191-204.

cara, produce lazos fuertes entre los miembros de las organizaciones con el uso apropiado de los dos mecanismos - confianza y energía, y así trabajar como canal para transferir ambos, conocimiento tácito y explícito entre los miembros de las organizaciones (Dyer y Nobeoka, 2000; Chen, 2002). Una red electrónica puede trabajar como otro canal para transferir conocimiento entre las organizaciones (Chen, 2002). Aunque hay algunas dificultades para que una red electrónica transfiera conocimiento tácito, tiene ventajas sobre las redes sociales en la rapidez de transferencia del conocimiento explícito, desarrollando rápidamente lazos débiles y reduciendo en gran medida los costos de comunicación (Grandori y Soda, 1995; Preece, 2000; Jones y Beckinsale, 2001; Warkentin, 2001)<sup>46 47</sup>. Son estos mecanismos, los canales que logran efectivamente un movimiento de conocimiento que se desarrolla internamente o en otras palabras, una adecuada transferencia del conocimiento.

Por otro lado, cuando las compañías no están convencidas del proceso a realizar, o no prestan atención sobre los errores en que incurren, se convierte en un proceso costoso y que no deja espacio para atacar otros elementos. El hecho de participar en distintas actividades de transferencia de conocimiento no es garantía de una mejora y un aprendizaje organizacional, ya que todas las compañías no se rigen por la misma escala de importancia en sus elementos externos. Unas encontrarán por la naturaleza de su negocio de vital importancia el análisis de los clientes, mientras que otros a los competidores, por citar algún ejemplo. Algunos de los entrevistados no saben lo que realmente desean o lo que deberían buscar para mejorar su conocimiento, así que las diferencias del conocimiento son muy difíciles de identificar en casos particulares, situación que

---

<sup>46</sup> CHEN, S.; DUAN, Y. and EDWARDS, J. S. "Towards an inter-organizational knowledge transfer framework for SMEs", Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management (ECKM 2002), 24-25 September, Dublin. 2002. p. 160-71.

<sup>47</sup> DYER, J.H. and NOBEOKA, K. "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case", Strategic Management Journal, Vol. 21. 2000. p. 345-67.

puede ser un impedimento de investigación para un analista externo. Tomando la otra sección de estudio que son las entrevistas, se confirma nuevamente que los elementos externos son de mayor importancia que el aspecto interno. Siendo estas conclusiones congruentes, en el sentido que las relaciones con los clientes es el eslabón de mayor importancia para los administradores del conocimiento de las SMEs.

En otros textos que han servido de modelo para el desarrollo de la investigación, se encuentra la “Administración del conocimiento en la industria aeroespacial de Malasia”, de los autores Tat y Hase (2007). Este tiene como objetivo el estudio de las prácticas del conocimiento existentes, el uso de la administración del conocimiento (KM, “knowledge management”, por sus siglas en inglés) como una herramienta estratégica y los factores que afectan el uso del KM en la industria aeroespacial de Malasia. A través de entrevistas al personal de alto rango de la industria con acercamiento teórico y una entrevista convergente, seguido de datos secundarios en forma de documentos de la compañía y reportes, se aclararon temas de la entrevista. Finalmente, una triangulación de los hallazgos con la literatura llevó a identificar un marco de prácticas de KM.

“Según Hariharan (2002), muchas prácticas de KM o proyectos fallan por que son tratados como *tecnológicos* en su naturaleza. Esto es evidente en un reciente examen de McKinsey de 40 compañías en Estados Unidos, Europa y Japón, mostrando que muchos ejecutivos piensan que el KM es sobre sistemas de información tecnológica sofisticada (Hauschild, 2001). Estas prácticas de KM necesitan estar integradas cercanamente con las estrategias de negocio y competencias nucleares de una organización (Clarke, 2001; Hariharan, 2002; Martin, 2000; Wiig, 2000). Para asegurar el éxito, programas de KM tienen que tener coherencia horizontal de las necesidades del negocio a los procesos mejorados, que son soportados por una tecnología apropiada y factores humanos

(Skyrme, 1999)<sup>48 49</sup>. En este sentido la percepción que tienen los administradores del conocimiento se encuentra desviada, no siendo entendido el concepto como tal y es por esta razón que muchos de los procesos no son aplicados efectivamente. Los errores encontrados en la investigación no ocurren sólo por un desconocimiento del tema, si no también por un factor cultural que en casos particulares limitan la expansión del pensamiento hacia un proceso más integrado. El autor explica tres puntos clave para mejorar un proceso de KM. “El primero de estos es cultivar conocimiento. Esto concierne al nivel de entendimiento de los fundamentos de KM, sus teorías e importancia. El segundo la definición de los objetivos. Esto se refiere a reconocer la importancia estratégica del KM como una disciplina dentro de la organización. La tercera es la implementación de las acciones, que se refiere a la formulación de un plan que permita a los activos del KM para que sean usados para soportar los objetivos organizacionales<sup>50</sup>. Estos son reconocidos muy acorde como lo mencionado anteriormente, si no se tiene una base adecuada de conocimiento del tema, no se aclaran las metas y se implementan los mecanismos necesarios, no habrá un acercamiento adecuado al concepto y a lo buscado.

De acuerdo a los resultados encontrados, similares a los hallazgos de las empresas comentadas en el párrafo anterior, se identificaron 4 conceptos claves. El primero fue “SENTIDO” que consiste en temas que demuestran la preocupación de lo que constituye el KM y su uso como una disciplina en la organización. El segundo es “BENEFICIOS” que es donde el concepto de KM es entendido como una ventaja competitiva. El tercero es “ESTRATEGIAS” refiriéndose a fuentes de

---

<sup>48</sup> HARIHARAN, A. “Knowledge management: a strategic tool”, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 3 No. 3. 2002. p. 50-9, disponible en: [www.tlinc.com/artic146.htm](http://www.tlinc.com/artic146.htm) (accessed 7 March 2005).

<sup>49</sup> HAUSCHILD, S.; LICHT, T. and STEIN, W. “Creating a knowledge culture”, *McKinsey Quarterly*, No. 4. 2001. p. 23-6.

<sup>50</sup> TAT, Lim Wai and HASE, Stewart. “Knowledge management in the Malaysian aerospace industry”. *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11. No. 1. 2007. p. 143-151.

ventaja competitiva que surgen fuera de las acciones. Por último los “FACTORES INTERNOS” que son atributos individuales y funcionales que tienen influencia sobre el modo en que la organización piensa. Todos estos puntos muestran y confirman como las organizaciones de cierta manera no se encuentran preparadas para afrontar un proceso de cambio organizacional, que implique tomar el conocimiento como una fuente de ventaja competitiva, que pensando hacia el futuro, lograría cumplir más eficazmente las estrategias planteadas por las organizaciones.

En la investigación “Adquiriendo mejores prácticas de transferencia de conocimiento entre países”, de Perrin, Rolland y Stanley (2007), se busca extraer los factores que se involucran en el tema de transferencia de conocimiento en una organización operando por Europa, Medio Oriente, África y Latinoamérica. Se direcciona a entender si esfuerzos en la administración de conocimiento pueden llevar a mejorar la transferencia de conocimiento. Los datos recogidos se obtienen a través de entrevistas conducidas con la alta jerarquía organizacional de 28 mercados. En definitiva se profundizará de manera más adecuada en el tema tomando como eje principal el aspecto cultural para la transferencia de conocimiento.

Para entender más adecuadamente cómo son las mejores prácticas un elemento esencial en el estudio, se tomarán diferentes definiciones para aclarar el concepto. “Kostova (1999) nombra estas prácticas como *prácticas organizacionales estratégicas*. Las mejores prácticas pueden también ser consideradas como conocimiento eficiente. La definición de Berrah (2002) quien define la eficiencia como *hacerlo de la manera correcta* en la organización, eficacia como *hacerlo de la manera correcta*, rendimiento definido como *hacerlo de la manera correcta*, usando las mejores prácticas significaría *hacerlo de la manera correcta*. En este caso cualquier organización querrá replicar un éxito

logrado inicialmente y *hacerlo de la manera correcta por segunda vez* (Szulanski y Winter, 2002). Las organizaciones pueden apalancar las mejores prácticas reutilizando ese conocimiento valioso en otras sub-unidades en la organización (Szulanski, 2003, p. 9)<sup>51 52 53 54</sup>. Evidenciamos teóricamente como las mejores prácticas son reconocidas como fundamentales para lograr una ventaja competitiva, y además que las organizaciones buscarán aplicarlas consecutivamente, hasta que sea consideradas como elementos de éxito. Como consecuencia, los administradores son ciegos al no reconocer esto, desperdiciando potenciales alcances que tienen implícita la ventaja competitiva en el contexto interno. Usando la referencia hecha en el texto (Argote, 2003, p. 573), tres contextos organizacionales pueden explicar la efectividad de la transferencia de conocimiento en multinacionales:

1. Las propiedades de las unidades. El potencial de los beneficios de la sinergia de recursos varía a través de contextos estratégicos. El contexto de las unidades es una de las principales dimensiones para el aprendizaje (Argyris y Schön, 1978). En este sentido, el aspecto cultural de las unidades y cómo es tomando en particular, se traduce como una fuente de eficiencia de nuevo conocimiento.
2. Las propiedades de las relaciones entre las unidades. La transferencia de conocimiento es un prerequisite para el aprendizaje, pero requiere redes efectivas y aparece como una dificultad a través de las distintas unidades de una organización, si las relaciones preexistentes están ausentes (Szulanski, 1996).

---

<sup>51</sup> KOSTOVA, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 2. 1999. p. 308-24.

<sup>52</sup> BERRAH, L. *L'indicateur de performance*, Cepadues Editions, Paris. 2002.

<sup>53</sup> SZULANSKI, G. and WINTER, S. "Getting it right the second time", *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 1.2002. p. 62-9.

<sup>54</sup> SZULANSKI, G. *Sticky Knowledge*, Sage, London. 2003.

3. Las propiedades de la mejor práctica. Mirando la naturaleza del conocimiento en sí mismo, conocimiento explícito es más obviamente transferible, y conocimiento tácito es mejor transferido a través de acciones y experiencias sociales. Otra dimensión de las propiedades es la ambigüedad del conocimiento que es un importante impulso a la transferencia (Simonin, 1999). Esto significa que la transferibilidad es consistente con la complejidad de las mejores prácticas y parece significar que entre más simples las mejores prácticas sean, más fácil será aprenderlas.

Como consecuencia de la investigación que fue hecha en una compañía de servicios de viajes global, un total de 31 entrevistas fueron tomadas y utilizadas como retroalimentación en el proceso usado para identificar y distribuir las mejores prácticas en ventas y mercadeo, de programas previamente implantados por la compañía. El motivo de esto fue, las constantes presiones a la que estaba sujeta la organización, para efectuar cambios y adaptarlos a la variación en el ambiente. Se generaron indicadores de transferencia de conocimiento aplicados en los foros de las mejores prácticas, donde se cuestionaba a los participantes del compromiso para implantar nuevas prácticas y reportar el éxito en la implementación seis meses después. Se reconoció por un lado la necesidad de crear mecanismos de intercambio más informales luego de más formales y estructurados intercambios de conocimiento como los foros de mejores prácticas. Se identificó un nivel de complejidad y de interconexión no lineal en y entre las unidades de negocio, que confirmó que la transferencia de conocimiento es un complejo proceso multifactor entre un número de variables de interacción.

Finalmente, Desouza y Awazu (2006), en su investigación *“Administración del conocimiento en SMEs (pequeñas y medianas empresas): cinco peculiaridades”*, enfocan el manejo del conocimiento como un elemento

indispensable en las empresas relativamente pequeñas, que necesitan una ventaja competitiva para continuar un desarrollo sostenible y acelerado, de manera que puedan posicionarse en el sector en que incursionan. La investigación de las prácticas de transferencia de conocimiento fue realizada en 25 SMEs, en un periodo de nueve meses, para logra recoger factores determinantes.

“La administración del conocimiento ha demostrado ser un poderoso ingrediente en el éxito de una organización” (por ejemplo Davenport y Prusak, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995; Desouza y Evaristo, 2003).<sup>55 56 57</sup> Para el caso de este tipo de clasificación empresarial, el administrador del conocimiento aparte de lograr una utilización óptima del conocimiento, debe transmitirlo a sus empleados. El entrenamiento a los mismos se considera la manera de distribuir eficientemente el conocimiento, de forma que pueda ser de alguna manera replicado. El artículo encontró ciertas conclusiones por medio del análisis en 25 SMEs en Estados Unidos, relacionado con las prácticas de la administración de conocimiento. Definiendo 5 peculiaridades que se encuentran presentes en este tipo de organización.

Las pequeñas y medianas empresas (SMEs) son parte vital de cualquier economía nacional. De acuerdo a la Organización para la cooperación económica y el desarrollo, SMEs constituyen el 95% de las empresas de un país, y son responsables del 60-70% de la fuerza de trabajo (OECD, 2000, 2002). En la asociación económica cooperación de Asia-Pacífico (APEC) el 90% las constituyen las empresas y emplean entre el 32-84% de la fuerza de trabajo de las economías individuales (APEC Committee on Trade and Investment, 2004).

---

<sup>55</sup> DAVENPORT, T. H. and PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1998.

<sup>56</sup> Op. Cit. NONAKA, I. and TAKEUCHI, H.

<sup>57</sup> DESOUZA, K.C. and EVARISTO, J.R. “Global knowledge management strategies”, *European Management Journal*, Vol. 21 No. 1. 2003. p. 62-7.

Nonaka y sus colegas desarrollaron el ciclo de creación del conocimiento en cuatro actividades – socialización, externalización, combinación e internalización (Nonaka, 1991; 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka y Toyama, 2003). Este se conoce por sus silgas en inglés como ciclo SECI, y fue indentificado dentro de las SMEs, donde la *socialización* fue el factor fundamental, ya que existe una relación directa entre los trabajadores y el administrador por el tipo de empresa que se investiga en el estudio. Otro punto que se estructura dentro de los 5 hallazgos, a los que llevó la investigación es el conocimiento común, y es aquí donde se comparten conocimientos iguales para todos los integrantes de la organización, estableciéndose un marco de referencia común. Esto aunque se podría pensar que limita el conocimiento, no ocurre en el caso de las SMEs, ya que por su estructura formal es de vital importancia en el desarrollo del conocimiento y su eficiente transferencia. Seguidamente se encuentra la perdida de conocimiento como un factor que impacta a las empresas en general, cuando un trabajador con ciertas competencias para realizar un trabajo abandona la misma. Para las SMEs esto no se presenta como un problema, ya que al manejar un conocimiento en común es fácilmente reemplazable un trabajador, ya que poseen características de conocimiento similares. Los recursos limitados que manejan las SMEs hacen que no sea razonable una creación de conocimiento fácilmente al interior, por lo que el uso de conocimiento externo como copiar cierto proceso o producto, ayuda al desarrollo y sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. Finalmente, dada la limitación de recursos antes mencionada, la administración del conocimiento se enfoca más hacia las relaciones humanas que al aspecto tecnológico. Es el hecho de poner en práctica el conocimiento, antes que cerrarlo en una tecnología, y es esta una ventaja que tienen las SMEs a diferencia de las compañías de mayor envergadura.

## **CAPÍTULO IV**

### **1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Partiendo del análisis de los estudios teóricos y empíricos, se encontraron distintos puntos que deben ser tomados en consideración para posteriores estudios y para el diseño y posible aplicación de modelos de transferencia de conocimiento en las empresas del ámbito colombiano.

#### **1.1. DE CARÁCTER TEÓRICO**

Partiendo de la teoría, se reconoce en la actualidad que la información y su posterior transformación en un proceso de intercambio de conocimiento es una de las claves para el éxito empresarial y para sumar ventajas competitivas. Al igual que la globalización en su gran momento de auge, el conocimiento se ha comenzado a entender como un recurso intangible de cambio de pensamiento, hacia un mundo organizacional cada vez más atento a nuevas estrategias. Sin profundizar, pero tomando como referencia un término que va directamente de la mano con el conocimiento, se encuentra la innovación, que se logra en un estado de arte, si así se puede clasificar, cuando la información, los trabajadores, los canales de interacción y los gestores del conocimiento, son alineados en un proceso efectivo que resulta en desarrollo para la empresa. Esta se consigue gestionando un proceso eficaz y adaptable de conocimiento fluyendo del emisor al receptor. En este sentido se comprende el conocimiento como un recurso intangible que proporciona a distintas áreas y se apoya en diversos conceptos, para proporcionar una ventaja competitiva.

Los estudios introdujeron como punto preliminar diversos recuentos de lo que la transferencia de conocimiento es desde su definición. A pesar de que son muchos los autores que exponen sus puntos de vista, se logró identificar algunos aspectos que se podrían mencionar como indispensables para reconocer y entender el concepto.

Como primer aspecto, se encuentra el ambiente en que se desarrolla o se gestiona la transferencia de conocimiento. En este sentido, es necesario que exista un apoyo desde todas las partes de la organización, de forma que se fomente el nacimiento de los gestores del conocimiento como administradores. Estos deben ser los encargados de guiar cualquier proceso de cambio que proporcione una transferencia de conocimiento, más que controladores. Ya que todos deben ser participes del conocimiento, la estructura se debe fusionar en un solo ente de evolución y búsqueda de metas organizacionales. A partir de esto, se producirá un ambiente adecuado para que todos y cada uno de los trabajadores del conocimiento aporten sus puntos de vista, y se involucren activamente en la gestión.

Seguidamente, las características de las personas se constituyen como pieza esencial de cualquier proceso de gestión del conocimiento, donde las competencias se establecen como un elemento propio para cada organización. Entender que para cada caso en particular dependiendo de la cultura en que se desenvuelva la empresa debe existir una diferenciación en el proceso de transferencia de conocimiento, se podrá aplicar eficazmente. Partiendo del lenguaje hasta la diferenciación en la cultura organizacional, los gestores del conocimiento deben reconocer las diferencias para que pueda existir la transferencia de conocimiento. En definitiva es adaptar a cada contexto en particular lo que la empresa quiere dejar en sus trabajadores. En este punto convergen la fuente, el destinatario, el contexto y la naturaleza de lo que se va a

transferir, estableciendo una relación entre individuos y organización. Para lo que es el elemento cultural en particular, los autores de los estudios tomados a pesar de trabajar en contextos particulares, se centran en un ambiente específico, no dejando espacio para comprender la importancia de las particularidades de las regiones y personas que actúan en estas. Aquí se genera un nuevo cuestionamiento sujeto para un análisis posterior.

El conocimiento nace en el interior, pero adicionalmente puede ser encontrado en el exterior. El hecho de aplicar hallazgos de investigaciones antes realizadas o analizadas por otros entes del mercado, no necesariamente expone limitaciones al contexto organizacional. La empresa que toma mejores prácticas desde lo que su competencia puede ofrecer, es una organización adaptándose al cambio y gestionando activamente un proceso de transferencia de conocimiento. En este sentido es de vital importancia reconocer por un lado, que conocimiento que tiene la organización genera un factor diferenciador, y por otro, que se puede extraer del exterior para adaptarlo efectivamente a un caso particular. Aquí también surge el paradigma de si cierto conocimiento traducido en “know how”, puede ser compartido al exterior. En determinados casos la empresa debe cuidar que cierta información se siga manteniendo como un recurso interno de difícil copia para los grupos externos, de manera que pueda continuar manteniendo el factor diferenciador que se ha mencionado. Manejar la información eficientemente ayudará a gestionar cualquier proceso de ventaja competitiva desde la visión de la transferencia de conocimiento.

Por otro lado, el aspecto estratégico continua siendo un elemento esencial en las empresas, teniendo este que estar dirigido por los gestores del conocimiento y entendido por cada trabajador del conocimiento. Para que la transferencia del conocimiento logre su objetivo primordial, se debe alinear con todos y cada uno de los elementos que constituyen la estrategia corporativa. De

esta manera si proporcionará como recurso intangible el mecanismo de dispersión del conocimiento que se quiere lograr.

Otro aspecto que se reconoce como indispensable cuando se estudiaron las distintas percepciones de los autores sobre el concepto de transferencia de conocimiento, son los flujos de conocimiento. Entendiendo estos, como todo aquello que hace que la transferencia de conocimiento ocurra. Aparte de estructurar un proceso de transferencia adecuado, los canales por los cuales se distribuye el conocimiento por las partes debe ser interrumpido y monitoreado para que se transfiera como se quiere. Flujos constantes y acordes con lo que se quiere transmitir de una unidad a otra.

En otras palabras y para concluir el proceso que se ha evidenciado, se reconoce que los actuales administradores no encuentran la transferencia de conocimiento como parte fundamental, ya que desconocen el concepto y todas sus implicaciones. Entender los flujos del conocimiento y cómo puede ser transferido eficazmente es parte de lo que el administrador de este siglo debe considerar en su gestión. En los análisis empíricos se entenderá más en profundidad que los elementos hasta ahora mencionados son determinantes y tienen diversos factores esenciales para la adecuada transferencia del conocimiento.

## **1.2. DE CARÁCTER EMPÍRICO**

En el análisis empírico del estudio de *Strach y Everett (2006)*, la base cultural Japonesa crea un distanciamiento no perjudicial en primera instancia para la organización, haciendo que los trabajadores tomen un conocimiento adquirido

por la práctica y lo ejecuten tal y como les fue instruido, de igual manera que sea realizado con dedicación y empeño. Esto se relaciona principalmente con la cultura, que es dirigida por normas y un nivel jerárquico fuerte, que se basa en un apoyo individual que se transforma posteriormente en un colectivo, produciendo así las denominadas redes de conocimiento. El trabajador es observado como un elemento esencial en la transferencia de conocimiento, de forma que este participa con entrega y activamente en cualquier proceso propuesto por la multinacional.

Traducido en otras palabras, el conocimiento pasa de una subsidiaria a una matriz con los mecanismos adecuados para que sea entendible y aplicable a otros contextos geográficos, y por otro, la motivación que se genera al momento de transferir el conocimiento, que puede ser interpretado en la compañías japonesas como la admiración que pueden encontrar los trabajadores sobre sus líderes o administradores de un nivel jerárquico importante, en donde se hace particular énfasis en sus logros y actitudes, convirtiendo a estos en un modelo a seguir. Finalmente, la habilidad para transferir el conocimiento consiste en combinar el conocimiento a través de las subsidiarias por medio del uso de un solo lenguaje común para la comunicación. Simplemente que pase de una zona a otra, y que la mayor cantidad de información sea absorbida por los trabajadores y sus directivos.

Para efectos del análisis, se encuentra que la ventaja competitiva lograda por los japoneses se fundamenta en su cultura y sus costumbres, que estructuran un modelo jerárquico eficiente, pero que en definitiva puede ser copiado sólo en sus procesos y en algunas de creencias y valores, ya que su diferente cultura organizacional, no sería fácilmente adaptable a cualquier contexto colombiano. La cultura al ser tan desconocida por sus tantas costumbres, proporciona parámetros de medición en otros escenarios, como lo es la importancia de los trabajadores como un elemento fundamental para el desarrollo de la transferencia de conocimiento. Los vacíos que se encuentran en este estudio se refieren más a que

a pesar de encontrar diferencias pronunciadas, no logra indagar en un modelo general aplicable a otras zonas geográficas.

Con relación al estudio de Chen, Duan, Edwards y Lehaney (2002), se reconoció que las grandes compañías se diferencian de las SMEs, en que por sus recursos limitados, su flexibilidad y el efecto fuerte que produce el ambiente, hace de vital importancia que el recurso externo tenga una mayor relevancia. Para el caso de compañías colombianas podemos encontrar que estas por su tamaño y desarrollo, son igualmente afectadas por cambios abruptos en su competencia, tomando el conocimiento externo como un recurso esencial en la ventaja competitiva.

De otro lado, las empresas de estas características necesitan comprometerse en algunas actividades para interactuar con las organizaciones externas, es decir actividades de transferencia interorganizacional del conocimiento. Un ejemplo que impera actualmente a nivel mundial es el de los “*clusters*” para el desarrollo de alguna actividad o investigación, que involucra distintas compañías de carácter relacionado.

Ya entrado en materia, en los resultados se encontró, que los *clientes, los competidores y los sectores del mercado*, son percibidos como más importantes estratégicamente para industrias (sMEs) sobre los cuales se desenvuelve el estudio de los autores. Es importante destacar que en las prioridades de los encuestados de mayor importancia a menor están los clientes, los propios productos/servicios, las competencias propias/capacidades, las mejores prácticas/procesos efectivos, las tendencias del mercado emergente, los competidores y los proveedores. De lo que se identificó los propios productos/servicios, competencias propias y capacidades, y las mejores prácticas/procesos efectivos pertenecen al conocimiento interno de la compañía,

mientras que los otros pertenecen al conocimiento externo, según lo que fue identificado. Adicionalmente, el conocimiento de los competidores se percibe como más importante que el de los proveedores, reconociendo que la influencia externa de la competencia es la que roba la atención de los administradores del conocimiento en las sMEs. Sin exponer todos los porcentajes de los resultados, se debe destacar que siendo los competidores de gran importancia, las falencias surgen en muchos de los grupos de influencia externa como son los clientes, competidores, proveedores y otras organizaciones en mayor proporción, estando los clientes en el peor desempeño en lo que al conocimiento se refiere comparándolo con su carácter de importancia. Sin embargo un porcentaje que si es necesario tomar en consideración es la variable de la necesidad de un proceso de transferencia interorganizacional del conocimiento para las sMEs, el cual se ubica en un 99% para estas empresas, además, que un 93% de estas ya han estado implicadas en algunas actividades de este tipo.

Finalmente el vacío del estudio en el sector de servicios Británico, muestra que no pueden ser aplicables a otros sectores industriales o al mismo sector en otros países, a su vez, que el ambiente cultural como ha sido tratado tomado en cuenta en otros textos es diferenciable y por esto no aplicable. Reuniendo las conclusiones del estudio empírico, se confirma la creencia general que el conocimiento externo es de gran importancia para los sMEs, siendo los clientes los que ejercen la influencia más grande en los sMEs. Además, se han involucrado extensivamente en algunas actividades de intercambio consiguiendo una retroalimentación de las contrapartes en otras organizaciones. De igual forma, han cometido errores costosos o equivocaciones debido a conocimiento inadecuado sobre los clientes, levantando advertencias sobre este problema, identificando razones y aprendiendo de errores anteriores. Consecutivamente, son las redes sociales y electrónicas los canales importantes para que los sMEs adquieran el conocimiento externo necesario.

El vacío que se identifica en este estudio se relaciona con la toma de modelos de empresas que de una u otra manera operan de manera distinta por tener su campo de acción en industrias que tienen factores diferenciadores representativos. Por esto, se debe reconocer el papel de cada actor de mercado por separado, sin intentar determinar estructuras generales que sirvan como modelo.

En el estudio de Tat y Hase (2007), la interacción de las partes de la organización como son la base tecnológica, las mismas necesidades organizacionales acordes con la estrategia y la participación de cada uno de los gestores del conocimiento de toda la pirámide organizacional sin excepción, son factores que no deben ser olvidados y mucho menos separados al momento de gestionar un base de conocimiento y la transferencia del mismo. El conocimiento se encuentra inmerso en cada una de las áreas de la compañía y por esto cada una de ellas tiene un papel activo y determinante en cualquier proceso de conocimiento. Se deben identificar las necesidades que tiene la empresa como punto preliminar, y estas apoyadas sobre una estrategia formal que utiliza la herramienta tecnológica y el factor humano, debe llevar a un camino definido. Este nuevo rumbo del cual se deben apoyar las empresas toma importancia cuando se gestiona un plan de acción, con una base de conocimiento fuerte y unos objetivos definidos que se relacionan de forma directa con la estrategia organizacional. Una percepción personal, de acuerdo a la experiencia propia, en el caso colombiano las empresas elaboran modelos de cumplimiento de metas de expansión muy limitados, que no ayudan a gestionar la transferencia adecuada del conocimiento. Esto se evidencia en el grado de desarrollo en los que están muchos sectores de la economía y su falta de preparación a la nueva competencia.

En este punto encontramos elementos de gestión indispensables para hacer del recurso intangible, el conocimiento, un motor de desarrollo que pueda lograr una ventaja competitiva. El vacío del estudio se centra en que no existe un estudio de los factores individuales sobre el entendimiento del conocimiento, por lo que en algunos casos es difícil encontrar las falencias que deben ser corregidas, de manera que se puede incurrir en altos costos desde el punto de vista teórico.

Los cambios producen inestabilidad e incertidumbre, y son difíciles de asimilar por las partes, por lo que antes que nada se debe realizar un análisis enfocado al cambio de pensamiento de los administradores del conocimiento, ya que estos son los encargados de guiar y asegurar que toda la información traducida en conocimiento y en muchos de sus procesos tenga el destino y finalidad buscada.

Es aquí donde podemos encontrar que las organizaciones y más específicamente los administradores del conocimiento, no reconocen el poder estratégico que puede llegar del manejo de la información convertido en conocimiento que puede ser transferido, como un elemento vital para el éxito organizacional. Esto se debe a que no se tiene el adecuado conocimiento, produciendo una mala interpretación del concepto.

En el trabajo de investigación de Perrin, Rolland y Stanley (2007), se recogieron unos puntos indispensables para que la transferencia de conocimiento fuera un proceso que gestionara la ventaja competitiva. La utilización de las mejores prácticas como modelo de referencia, evidencia la necesidad estratégica de seguir como guía estructuras previamente establecidas y que han sido la base para mejoramiento y eficacia en el manejo del conocimiento. Por un lado, las conexiones adecuadas de una unidad a otra de la organización hace necesario el seguir una estructura definida, tomando como referencia el estudio anterior, el seguimiento de un plan que tenga un ejemplo evidenciado de cambio efectivo, que

requiere una transferencia de conocimiento adecuada internamente, para lograr los objetivos planteados.

Seguidamente, la conexión no sólo debe existir como una estructura organizacional previamente establecida, el intercambio constante de información representada en una transferencia de conocimiento, generará a largo plazo una relación que elimina barreras y deja elementos constitutivos de éxito, facilitando posteriores intercambios.

Como otro factor a tener en cuenta está la decodificación de la información transferida. Mientras sea más fácilmente decodificado el conocimiento de las mejores prácticas, más reconocible y adaptable será para las distintas unidades de la organización, pensando en que son entes independientes y que manejan un ambiente organizacional que está determinado por la cultura.

Esto quiere decir en otras palabras que se deben considerar ciertas acciones, comportamientos, actitudes y resultados como indicadores de transferencia de conocimiento en un periodo de tiempo. Medir cada paso que se de, determinará la eficiencia de la transferencia de un nuevo conocimiento. Además, el intercambio de conocimiento ocurre luego de los procesos de mejores prácticas de forma más orgánica. En este caso en particular muchas de las barreras existentes y planteadas a la transferencia de conocimiento fueron sobrepasadas por las unidades, mostrando y comprobando la aparición de una cultura de conocimiento sobre toda la organización, pero con ciertas falencias todavía existentes en las redes, lo cual es un impedimento a un proceso efectivo de transferencia de conocimiento. Independientemente de los resultados, se encontró que por el tipo de compañía, en este caso de servicios, los procesos de transferencia de conocimiento se hacen o se encuentran implícitos dentro del

propio negocio, pero que necesariamente requieren el apoyo de los administradores del conocimiento para encontrar un canal adecuado y eficaz.

El vacío existente se evidencia en que las mejores prácticas son reconocidas dependiendo de la naturaleza del negocio. Para cada sector habrá mejores prácticas distintivas, y la no identificación adecuada puede llevar a establecer modelos de seguimiento inadecuados que terminarán en una estrategia mal estructurada, perdiendo tiempo y dinero.

Estos datos aunque son simplemente una parte de los documentados en el texto, reflejan como las SMEs forman parte básica del desarrollo y son el motor de la economía mundial. Por esta razón, el manejo del conocimiento se presenta como un elemento esencial dentro de las políticas empresariales y macroeconómicas.

Finalmente, en el texto de Desouza y Awazu (2006), se reconocieron 5 peculiaridades, que deben ser tenidas en cuenta para que los administradores del conocimiento realicen una labor eficiente. Estos deben ser capacitados acerca de la importancia de la transferencia de conocimiento, en dos aspectos fundamentales, ¿cómo hacerlo?, y ¿qué lograrán con esto?, de tal manera que cada gestión de transferencia tome su camino adecuado.

Por un lado se presenta la socialización, donde el intercambio existente de los trabajadores a los administradores y de los administradores a los trabajadores, es la base fundamental sobre que se disemina el conocimiento. A partir de este punto se internaliza el conocimiento y es puesto en práctica adecuadamente.

Consecutivamente esta el conocimiento común, ya que todos los trabajadores deben tener una base de conocimiento similar, caso contrario que

ocurre con empresas de mayor tamaño donde por su gran cantidad de áreas, se limita el conocimiento común haciéndose insuficiente. Al estar el estudio enfocado a empresas de una envergadura mediana, se podrán gestionar con mayor facilidad factores únicos de conocimiento.

Por otro lado, está la pérdida de conocimiento, un tema que debe ser tratado con mucha precaución, ya que existe un conocimiento que debe ser defendido para que no sea filtrado a la competencia. Existe otro de menor relevancia y que es fácilmente copiado por la competencia, el cual a su vez puede ser atraído dentro de la organización y es tomado de empresas de características similares.

Un factor que ya había sido mencionado y forma parte esencial de lo que debe constituirse como una transferencia de conocimiento efectiva, es el uso de particularidades externas o conocimiento externo, ya que este debe ser copiado para escalar en la capacidad competitiva que maneja la organización.

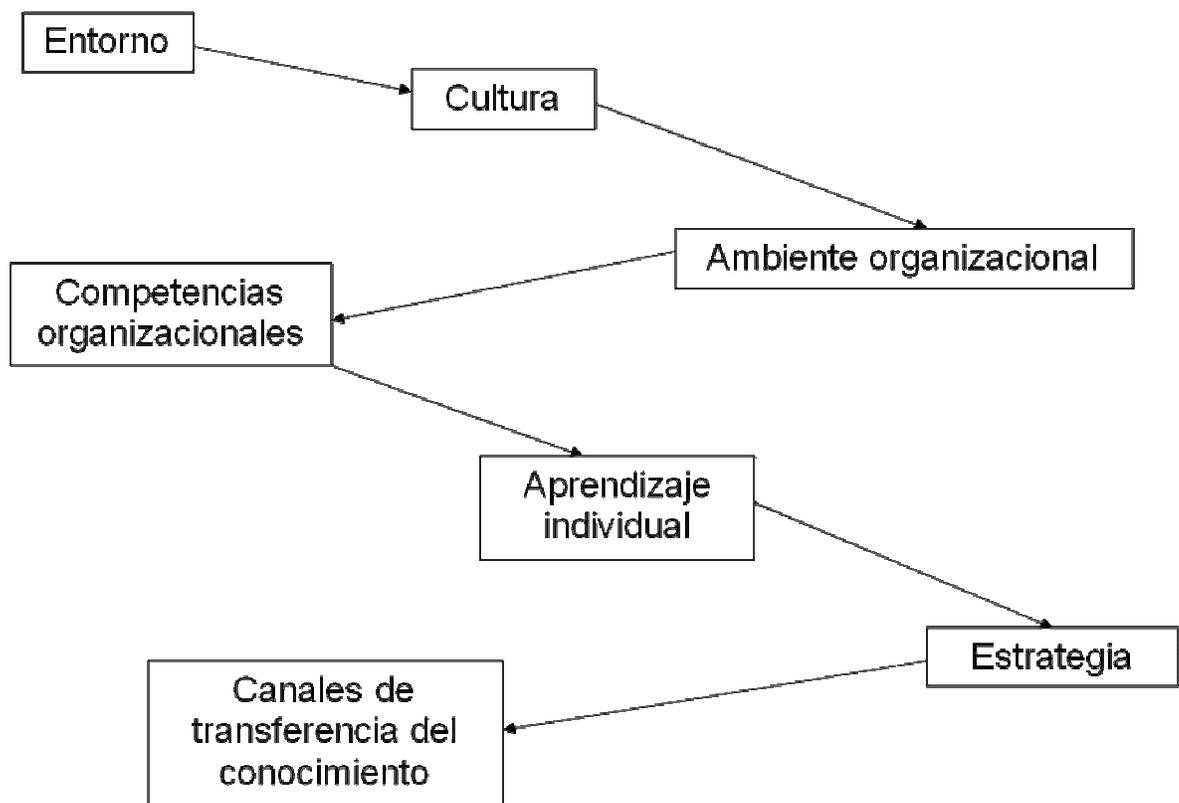
Finalmente, se encuentra el apoyo de los recursos tecnológicos, estos deben ser entendidos como un mecanismo de ayuda, más que conocimiento en su esencia. La identificación del aspecto tecnológico erróneamente, es el común de los administradores de conocimiento con una falencia en el entendimiento del concepto.

El vacío de la investigación incurre en que no para todas las empresas son aplicados todos los factores encontrados en el estudio. Muchas veces será necesario que se identifiquen otros elementos de apoyo para que la transferencia de conocimiento se realice y logre una ventaja competitiva. Sin embargo, son peculiaridades que no deben ser olvidadas y aplicadas activamente.

## 2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de obtener los resultados relacionados con los estudios teóricos y empíricos, se pudo esbozar una serie de variables de impacto general sobre la transferencia de conocimiento, además de un proceso que puede ser tomado como referencia para entender y efectuar la aplicación adecuada.

### Variables de la transferencia de conocimiento



Habiendo comprendido como las distintas compañías incursionan con sus experiencias de modelos de transferencia de conocimiento se encontró que el

*entorno, la cultura, el ambiente organizacional, las competencias organizacionales, el aprendizaje individual, la estrategia y los canales de transferencia, son vitales para gestionar eficientemente el proceso.* Estos en conjunto logran introducir adecuadamente en la organización una visión general del recurso mental que los administradores del conocimiento deben tener y que luego introducirán en toda la organización.

Como primera aspecto, el análisis del *entorno* va acompañado de factores, siendo el más importante la información, que afecta a un proceso de transferencia de conocimiento que puede ser simple o complejo. La influencia de los influjos del ambiente son determinantes para cualquier proceso organizacional, por lo que es necesario monitorear cada uno de estos para situar en el contexto real en que se encuentra la empresa. Este mismo entorno influenciado por la *cultura*, logra establecer elementos diferenciables en la manera de aplicar un proceso organizacional, proporcionando el camino de guía para gestionar la transferencia. Acompañado de esto también se encuentra el *ambiente organizacional*, que es único para cada compañía pero que tiene inmerso el entorno y la cultura dentro de los factores determinantes de su aspecto distintivo. En conclusión son tres elementos que juegan independientemente pero que se afectan en todo momento.

De otro lado, encontramos las *competencias organizacionales*, las cuales deben estar claramente definidas de manera que la característica colectiva no se pierda. Este colectivismo es el lenguaje particular a cada unidad empresarial, que aunque varía dependiendo de las distintas ubicaciones geográficas del negocio, mantienen algunos aspectos similares. Es importante recordar que la introducción de un proceso de transferencia para el caso de las multinacionales no es un modelo general, ya que debe manejar diversos factores adaptados a cada filial, aunque el objetivo sea el mismo. El carácter individual de los trabajadores del conocimiento es una variable que puede ocasionar ruido en el proceso, pero que

entendida como una gestión colectiva producirá el resultado esperado. El individualismo de pensamiento es aprovechado en la transferencia de conocimiento cuando los trabajadores son involucrados desde la creación del mismo hasta su ejecución, donde la retroalimentación constante es la clave para disipar un efecto negativo. En otro sentido, el pensamiento individual ayuda a generar mayor cantidad de puntos de vista para abarcar situaciones, y sirve de apalancamiento al modelo de transferencia de conocimiento. Entendiendo esto e identificando las variables de influencia sobre la organización, se puede establecer una estrategia enfocada a la misión y a la visión, que ayude a gestionar un proceso de transferencia de conocimiento en las condiciones adecuadas para que logre los objetivos planteados. Finalmente, todo esto se logra sólo aplicando los canales adecuados, lo cuales son además de los caminos de esparcimiento de la información traducida en conocimiento, los proyectos enfocados a aplicar la transferencia de conocimiento.

Dividido en cinco fases se encuentra más específicamente el proceso que se debe ejecutar a nivel general. En la primera, la comprensión del concepto (figura 1), se centran las conclusiones en que entender éste es indispensable, ya que antes de estructurar el conocimiento a transferir debemos aprender para qué sirve en esencia y cómo utilizarlo. Una mal interpretación llevaría a la aplicación inadecuada, y a una pérdida de tiempo y dinero. Los datos que son traducidos en información y posteriormente en conocimiento, no se encuentran en muchas ocasiones diferenciados, ante esto la necesidad de aplicar un proceso de transferencia de conocimiento en las organizaciones.

## FASE INICIAL

### Comprensión del concepto

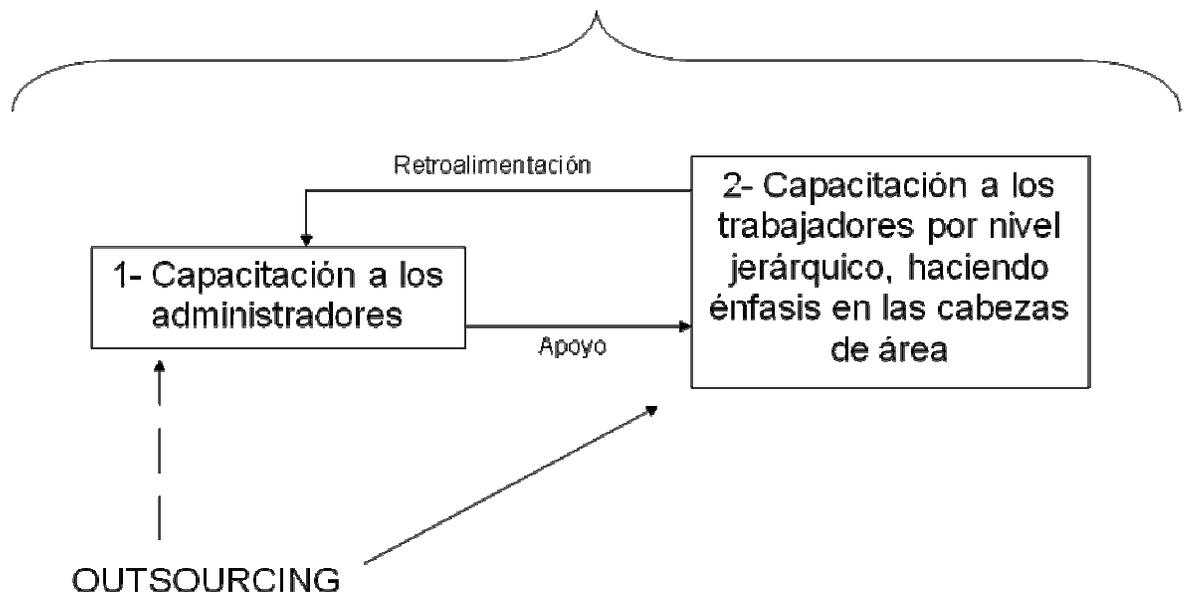


Figura 1

En la segunda fase, la gestión del conocimiento (figura 2), se desarrollarán las competencias organizacionales, las cuales deben ser tomadas como un referente indispensable en todas las organizaciones, ya que ayudan a canalizar los mecanismos de intercambio. En este punto el carácter individual de los trabajadores del conocimiento será adaptable a los mecanismos de transferencia, por estar coordinados en un solo ente de gestión de la información. Adicionalmente, mostrará a través de qué medios se podría manejar la transferencia, induciendo al emisor y al receptor a un ambiente más propicio de intercambio. Un punto inicial que muestra un mecanismo cada vez más entendible y estructurado.

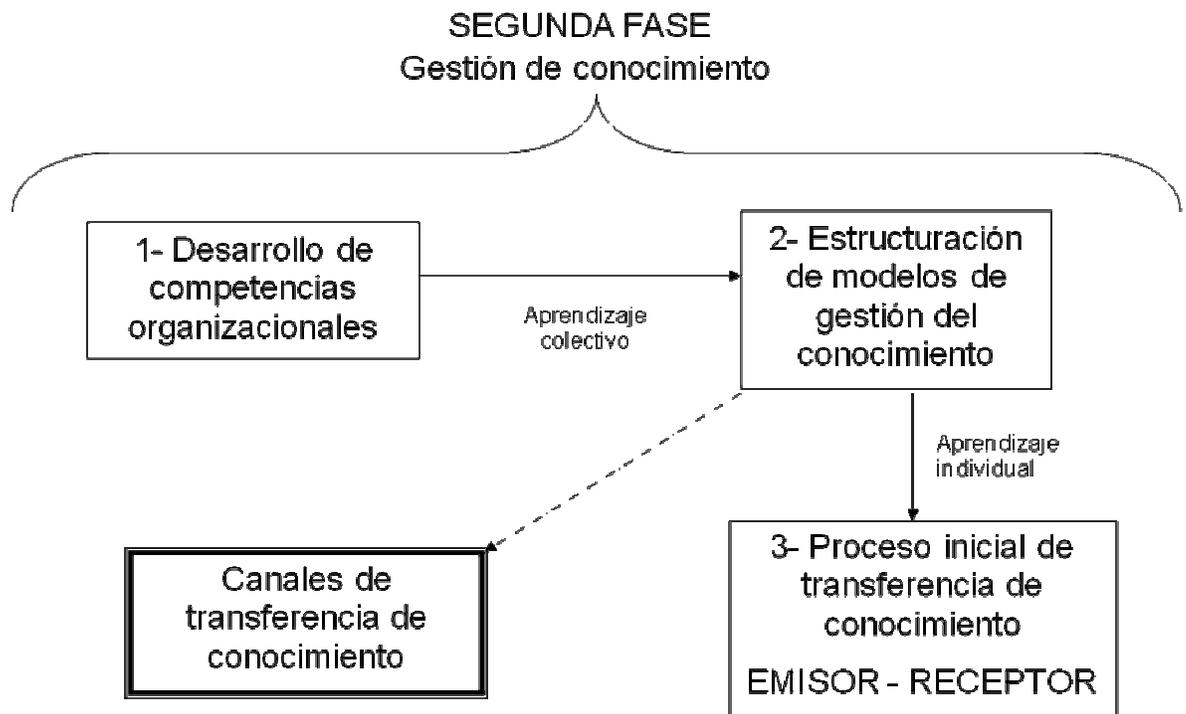


Figura 2

En la tercera fase, el manejo de la información (figura 3), permite identificar los influjos externos que pueden ayudar a capitalizar conocimiento, además de filtrar la información que no había sido transformada en conocimiento, como consecuencia de la interdependencia de las áreas en que muchas veces se encuentra sumergida una organización, que entre más compleja sea genera mayores dificultades de conexión. Esto se logra a tal nivel que la investigación en sectores de operación transnacional, ya comienza a verse como un recurso indispensable en todo el proceso que se va a desarrollar.

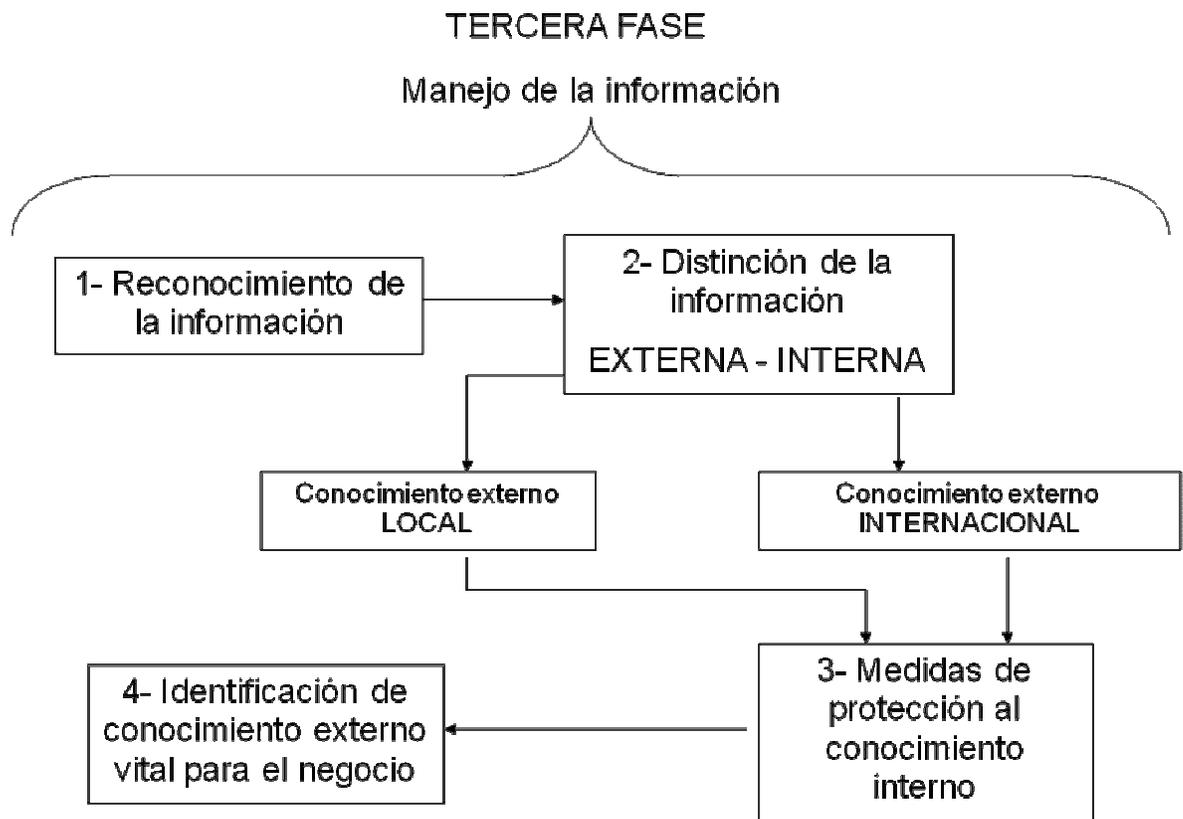


Figura 3

Habiendo realizado el análisis parcial de lo que el proceso preliminar arrojaría, ya se puede entrar a manejar la estrategia global del negocio en conjunto con el manejo del conocimiento (figura 4). En este punto deben existir acuerdos de retroalimentación entre las áreas de manera constante, para que de una u otra forma se corrijan los aspectos negativos que puedan ocurrir. La estrategia no funcionará si la gestión de la transferencia de conocimiento no se ha impulsado, ya que por más estructurada y visionaria que sea no tendrá el impacto que se entiende como alcance de los objetivos.

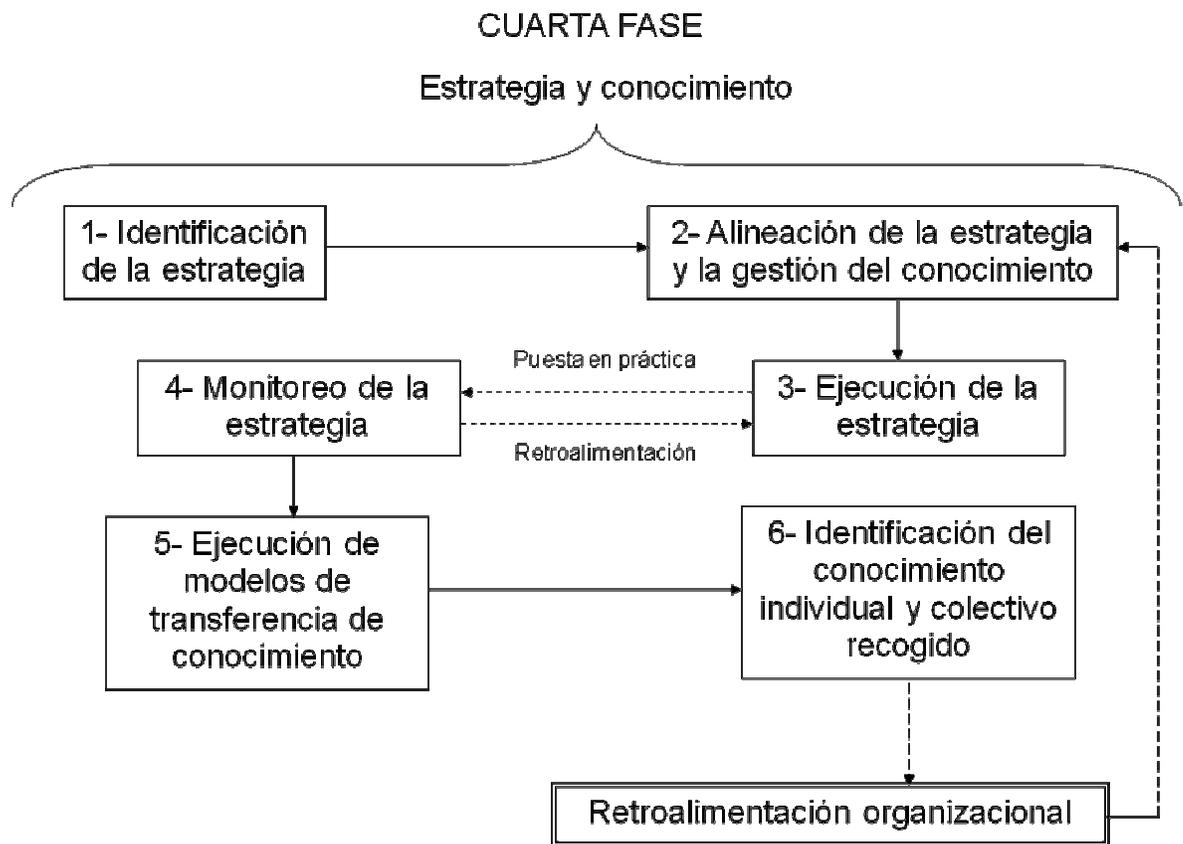


Figura 4

Consecutivamente, aparte de identificar los aspectos externos mencionados en las fases anteriores, se podrán incentivar nuevos mecanismos de intercambio a nivel sectorial (figura 5), ya que muchas de las falencias internas también se localizaran en el mercado. Esto proporciona los argumentos de negociación básicos para poder contactar y realizar acuerdos de transferencia en empresas relacionadas. Aquí se crean los conocidos clusters de conocimiento que buscan un desarrollo empresarial, siguiendo al sectorial, para concluir en un mejoramiento de la competitividad a nivel país.

QUINTA FASE  
Intercambio con el entorno

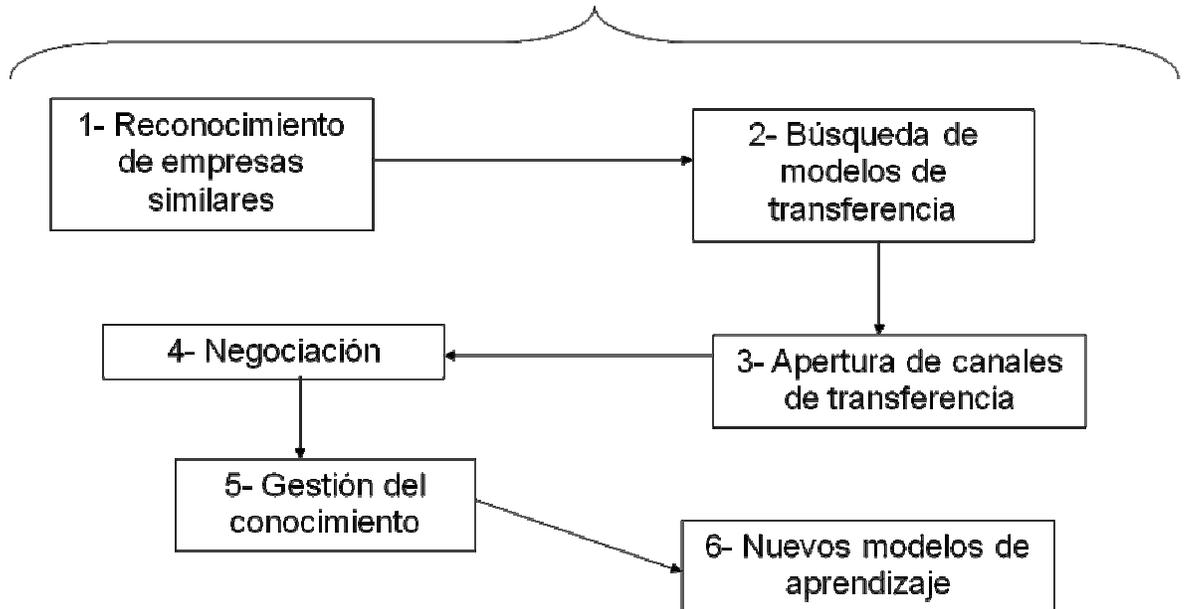


Figura 5

Finalmente, surge la necesidad de estudios de carácter empírico en esta área en el contexto local, se busca con el fin de tener un mejor conocimiento de cuál es el comportamiento de nuestras empresas con relación a la transferencia de conocimiento. De otro lado, se debe impulsar la investigación en la Universidad Javeriana, desde el Departamento de Administración de Empresas, con el fin de traspasar los resultados de las investigaciones a la formación de los alumnos. Una formación que exige hoy en día esté en las tendencias de un mundo globalizado y una universidad con una misión internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

### GENERAL

#### Base bibliográfica utilizada con relación al “JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT”

- ALAVI, M. and LEIDNER, D. “Review: knowledge management and knowledge managements systems: conceptual foundations and research issues”, MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1. 2001.
- AMIT, R. and SCHOEMAKER, P. “Strategic assets and organizational rent”, Strategic Management Journal, Vol. 14 No. 1. 1993.
- AOKI, M. “The Japanese firm as a system of attributes: a survey and research agenda”, in Aoki, M. and Dore, R. (Eds), The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength, Oxford University Press, Oxford, 1994.
- ARGOTE, L. Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, Kluwer, Boston, MA. 1999.
- ARGOTE, L. and INGRAM, P. “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 82 No. 1. 2000.
- ARGYRIS, C. and SCHÖN, D. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Addison-Wesley, Reading, MA. 1996.
- BARTLETT, C. and GHOSHAL, S. Managing across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1989.
- BARNEY, J. B. “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, Vol. 17 No. 1. 1991.
- BARNEY, J. B. “Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy”, Management Science, Vol. 32 No. 10. 1986.
- BEEBY, M. and BOOTH, C. “Networks and inter-organizational learning: a critical review”, The Learning Organization, Vol. 7 No. 2. 2000.

- BEIJERSE, R. “Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2. 2000.
- BERRAH, L. *L'indicateur de performance*, Cepadues Editions, Paris. 2002.
- BIERLY, P. E. III; KESSLER, E. H. and CHRISTENSEN, E.W. “Organizational learning, knowledge and wisdom”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, 2000.
- BLANCO VALBUENA, Carlos. “Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en las empresas de los Parques Tecnológicos y Centros de Innovación del país Vasco y su impacto en el rendimiento (periodo 2000- 2002)”. *Revista Madrid*, N° 29, Madrid. 2005.
- BLANCO VALBUENA, C. “La Gestión de Conocimientos en Entidades de Conocimiento: El caso de los laboratorios académicos y de las empresas de base tecnológica en Europa. *Revista Pensamiento y Gestión*, N° 22, julio de 2007. Universidad del Norte. 2007.
- BLANCO VALBUENA, C., PEÑA, I. “Activos Intangibles, Acuerdos de colaboración y rendimiento en las empresas de alta tecnología del País Vasco”. *Cuadernos de Administración*. Bogotá, Colombia. N°. 30. 2006.
- BOISOT, M. H. *Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions, and Culture*, Routledge, London. 1995.
- CHEN, S.; DUAN, Y. and EDWARDS, J. S. “Towards an inter-organizational knowledge transfer framework for SMEs”, *Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management (ECKM 2002)*, 24-25 September, Dublin. 2002.
- CHEN, S.; DUAN, Y.; EDWARDS, J. S. and KINMAN, R. “Inter-organizational knowledge transfer strategies for SMEs”, in Edwards, J.S. (Ed.), in the proceedings of Knowledge Management Aston Conference (KMAC 2003), 14-15 July, Birmingham. 2003.
- DAVENPORT, T. H. and PRUSAK, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1998.

- DAVENPORT, T. and PRUSAK, L. *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 1999.
- DEAKINS, D. *Entrepreneurship and Small Firms*, McGraw-Hill, London. 1999.
- DESOUZA, K.C. and EVARISTO, J.R. “Global knowledge management strategies”, *European Management Journal*, Vol. 21 No. 1. 2003.
- DIERICKX, I. and COOL, K. “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12. 1989.
- DIXON, N. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 2000.
- DODGSON, M. “Organizational learning: a review of some literatures”, *Organization Studies*, Vol. 14 No. 3. 1993.
- DUAN, Y.; MULLINS, R. and HAMBLIN, D. “Training for e-commerce success in SMEs”, in Burgess, S. (Ed.), *Information Technologies in SMEs: Challenges and Solutions*, IdeaGroup Publishing, Hershey, PA. 2001.
- DYER, J.H. and NOBEOKA, K. “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21. 2000.
- EARL, Michael J. “Knowledge as strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films”. *Knowledge in Organizations*. Chapter 1.
- ECHEVERRI-CARROLL, E. L. “Knowledge flows in innovation networks: a comparative analysis of Japanese and US high-technology firms”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 4. 1999.
- FORRESTER, R. H. “Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 1. 1999.
- GRANT, R. M. “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33 No. 3. 1991.

- GRANT, R. M. "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996.
- GUPTA, A. and GOVINDARAJAN, V. "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *The Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 4. 1991.
- GUPTA, A. and GOVINDARAJAN, V. "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 21. 2000.
- HARIHARAN, A. "Knowledge management: a strategic tool", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 3 No. 3. 2002.
- HAUSCHILD, S.; LICHT, T. and STEIN, W. "Creating a knowledge culture", *McKinsey Quarterly*, No. 4. 2001.
- HILL, L. E. and ENDE, E. T. "Towards a personal knowledge of economic history: reflections on our intellectual heritage from the Polanyi brothers", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 53 No. 1. 1994.
- HOLDEN, N. J. *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Pearson Education, Harlow. 2002.
- HOLM, U. I. F. and PEDERSEN, T. *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence*, Macmillan Publishing, London. 2000.
- JACKSON, K. and TOMIOKA, M. *The Changing Face of Japanese Management*, Routledge, London. 2004.
- JIN, D. *The Dynamics of Knowledge Regimes: Technology, Culture and Competitiveness in the USA and Japan*, Continuum, New York, NY. 2001.
- KOGUT, B. and ZANDER, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3. 1992.
- KOGUT, B. and ZANDER, U. "What firms do? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, Vol. 7 No. 5. 1996.
- KOIKE, K. "Learning and incentive systems in Japanese industry", in Aoki, M. and Dore, R. (Eds). 1994.

- KOSTOVA, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 2. 1999.
- LUO, Y. "Dimensions of knowledge: comparing Asian and Western MNEs in China", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16 No. 1. 1999.
- MacMILLAN, I., McCAFFERY, M. and VAN WIJK, G. "Competitors' responses to easily imitated new products: exploring commercial banking product introductions", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 1. 1985.
- MCKEOUGH, A. *Teaching for Transfer: Fostering Generalization in Learning*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ. 1995.
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C. F. and PARK, H. J. "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34 No. 6. 2003.
- NONAKA, I. "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1. 1994.
- NONAKA, I. "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 6. 1991.
- NONAKA, I. "Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms", *California Management Review*, Vol. 30 No. 3. 1988.
- NONAKA, I. and TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY. 1995.
- O'DELL, C. and GRAYSON, C. J. "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3. 1998.
- PETERAF, M. A. "The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3. 1993.
- PISANO, G. P. "Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development", *Strategic Management Journal*, Vol. 15. 1994.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New York, NY. 1966.

- REED, R. and DeFILLIPPI, R. J. “Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 1. 1990.
- RIEGE, Andreas. “Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs”, *Journal Of Knowledge Management*. Vol. 11 No. 1. 2007.
- SENGE, P.M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London. 1993.
- SPARROW, J. “Knowledge management in small firms”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8. No.1. 2001.
- SPENDER, J. C. “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996.
- SI, S.X. and BRUTON, G.D. “Knowledge transfer in international joint ventures in transitional economies: the China experience”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13 No. 1. 1999.
- SIMONIN, B. L. “Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 7. 1999.
- SZULANSKI, G. “The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness”, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 82 No. 1. 2000.
- SZULANSKI, G. and WINTER, S. “Getting it right the second time”, *Harvard Business Review*, Vol. 80 No. 1.2002.
- SZULANSKI, G. *Sticky Knowledge*, Sage, London. 2003.
- TAKEUCHI, H. and NONAKA, I. “The new new product development game: stop running the relay race and take up rugby”, *Harvard Business Review*, Vol. 64 No. 1. 1996.
- TAT, Lim Wai and HASE, Stewart. “Knowledge management in the Malaysian aerospace industry”. *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11. No. 1. 2007.

- TEECE, D. J., PISANO, G. and SHUEN, A. “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7. 1997.
- TEECE, D. J. “Capturing value from knowledge assets”, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, 1998.
- THIERAUF, R. *Effective Business Intelligence Systems*, Quorum Books, Westport. 2001.
- TSOUKAS, H. “The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996.
- WEBB, J.; SCHIRATO, T. and DANAHER, G. *Understanding Bourdieu*, Allen & Unwin, Crows Nest. 2001.
- WERNERFELT, B. “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2. 1984.
- WIIG, K. “Knowledge management: an introduction and perspective”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, 1997.
- WHITLEY, R. *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage Publications, London. 1992.
- YAMAZAKI, M. “The impact of Japanese culture on management”, in Thurow, L.C. (Ed.), *The Management Challenge: Japanese Views*, The MIT Press, Cambridge, MA. 1986.

## ESPECÍFICA

### Estudios puntuales del “JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT”

- BOU-LLUSAR, Juan Carlos. SEGARRA-CIPRE´S, Mercedes. *Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework*, VOL. 10, NO. 4, 2006.
- CHEN, Shizhong. DUAN, Yanqing. EDWARDS, John S. LEHANEY, Brian. *Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from a UK investigation*, VOL. 10, NO. 3, 2006.
- DESOUZA, Kevin C. AWAZU, Yukika. *Knowledge management at SMEs: five peculiarities*, VOL. 10, NO. 1, 2006.
- LAIHONEN, Harri. *Knowledge flows in self-organizing processes*, VOL. 10, NO. 4, 2006.
- PERRIN, Alexandre. ROLLAN, Nicolas. STANLEY, Tracy. *Achieving best practices transfer across countries*, VOL. 11, NO. 3, 2007.
- RIEGE, Andreas. *Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs*, VOL. 11, NO.1 2007.
- TAT, Lim Wai. HASE, Stewart. *Knowledge management in the Malaysian aerospace industry*, VOL. 11, NO. 1, 2007.
- TRACH, Pavel. EVERETT, Andre´ M. *Knowledge transfer within Japanese multinationals: building a theory*, VOL. 10, NO. 1, 2006.