

LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Valentino Morales López

Fondo de Información y Documentación para la Industria

Palabras clave:

Conocimiento organizacional,
transferencia del conocimiento,
flujo del conocimiento.

Resumen

El artículo es la presentación de un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las organizaciones. El modelo se desarrolló con base en una revisión exhaustiva de la literatura sobre conocimiento organizacional. El modelo es el resultado de la primera fase de la investigación Modelo de transferencia de conocimiento organizacional para México y servirá para el desarrollo de la investigación empírica, que permita establecer un modelo de transferencia de conocimiento organizacional susceptible de ser aplicado a las organizaciones, especialmente a Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y a organizaciones públicas enfocadas a la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC). El artículo está compuesto de dos partes: 1) Transferencia de conocimiento organizacional; y 2) Modelo de transferencia de conocimiento organizacional.

Introducción

El presente artículo es el marco teórico de la investigación denominada “Modelo de transferencia de conocimiento organizacional para México”. La investigación se lleva a cabo en la Dirección Adjunta de Innovación y Conocimiento del Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC), en el área de Gestión del Conocimiento. Esta investigación tiene el propósito de diseñar un modelo de transferencia de conocimiento organizacional, susceptible de ser implementado en las organizaciones públicas y privadas de México, de manera especial en las que se dedican a trabajar con Tecnología de la Información.

La razón por la que se seleccionó el estudio de la transferencia de conocimiento organizacional radica en el hecho de que es un área que en México se ha abordado en el contexto de la administración del conocimiento. Sin embargo, la transferencia de conocimiento organizacional, en sí misma es un área que tiene un carácter propio, en tanto que a partir de ella es factible conocer el flujo de conocimiento al interior y exterior de la organización. De manera que realizar un estudio que permita entender el flujo del conocimiento en la organización a través de la transferencia del conocimiento organizacional, en el contexto mexicano, permitirá el desarrollo de mecanismos, herramientas y soluciones que ayuden a que las organizaciones mexicanas puedan gestionar el flujo del conocimiento.

El artículo se elaboró después de hacer una revisión exhaustiva de artículos y libros sobre conocimiento organizacional, transferencia de conocimiento organizacional y compartición de conocimiento organizacional. La mayor parte de los documentos estaba en idioma inglés y en menor medida en español, en consecuencia la buena parte de los que se trataban de reportes de investigación, reportaban estudios hechos en organizaciones de primer mundo, aunque también se consultaron un buen número de documentos de corte exclusivamente teórico. La lectura y análisis de los documentos estuvo apoyada en ATLAS.ti, sistema que fue de gran ayuda para ubicar los elementos claves de la transferencia de conocimiento organizacional, así como las interrelaciones e incluso redundancias entre los diferentes documentos.

El artículo tiene las siguientes partes: a) Transferencia de conocimiento organizacional; b) Modelo de conocimiento organizacional.

1. Transferencia de conocimiento organizacional

En el Diccionario de la Real Academia Española hay siete acepciones para el término transferir, pero a continuación se enuncian las que tienen relación directa con el tema del flujo del conocimiento: 1. Pasar o llevar algo de un lugar a otro;... y 4. Ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre algo. Las dos acepciones hacen referencia a acciones dinámicas que se aplican al flujo de la información. En el primer caso se aplica de la siguiente manera: pasar o llevar el conocimiento de un lugar a otro, teniendo en mente al conocimiento como un producto. Mientras que en la segunda acepción es: ceder a otra persona el derecho, dominio o atribución que se tiene sobre el conocimiento. Esta última sentencia tiene relación con los dos atributos del conocimiento: proceso y producto. Asimismo, permite

enfaticar el hecho de que una peculiaridad importante del conocimiento es que como proceso o producto es de suma importancia la colaboración entre los agentes que lo generan, lo almacenan y lo procesan. Además, para que el flujo del conocimiento sea exitoso se requiere que quienes lo están recibiendo, no sean actores pasivos, sino que de manera activa se apropien del conocimiento.

Las anteriores consideraciones semánticas son importantes porque se establece de qué manera se entiende el uso de palabras clave que serán usadas a lo largo del artículo y que tienen relación directa con la transferencia de conocimiento organizacional. Una vez establecido el contenido semántico y el uso del término directamente relacionado con el flujo del conocimiento en la organización, a continuación se expondrá cómo se entiende en la literatura especializada a la transferencia del conocimiento organizacional.

Antecedentes de la transferencia de conocimiento organizacional

La investigación de la transferencia de conocimiento organizacional no es algo reciente, ya que sus antecedentes se localizan en la preocupación por comprender la manera en que se realiza la transferencia de información y conocimiento en las organizaciones. Hay autores que aseveran que el antecedente de la transferencia de conocimiento organizacional es la teoría de la información de Shannon y Weaver (Carlile, 2004). Sin embargo, el aporte de esa teoría es para el desarrollo de los sistemas tecnológicos de información que permiten que el conocimiento sea transferido y fluya al interior y exterior de la organización, pero no para la transferencia de conocimiento per se. Aunque es innegable que la transferencia de información y conocimiento ha existido desde las primeras organizaciones, debido a la interacción entre los miembros de la organización y por eso es importante tener en cuenta esta tendencia, porque ayuda a explicar el desarrollo que han tenido los sistemas tecnológicos de información para la organización.

Ahora bien, la investigación sobre transferencia de conocimiento organizacional inició con la teoría de la riqueza de los medios, también llamada teoría de la riqueza de la información, en la década de 1980 (Daft y Lengel; "1984", "1986"). Esta teoría está basada en la combinación de la teoría de la contingencia y la teoría del tratamiento de la información (Galbraith, 1977). De acuerdo con esta propuesta teórica, la comunicación efectiva requiere un ajuste entre la ambigüedad/equivoquidad de las tareas y la "riqueza" de los medios de comunicación. Así que plantea que medios de la comunicación más ricos, más personales son generalmente más eficaces en la comunicación que medios más magros, menos ricos.

Los primeros estudios se enfocaron a los medios de comunicación vigentes en la década de 1980 y de la primera mitad de la década de 1990. Sin embargo, estudios posteriores extendieron su análisis a los nuevos medios de comunicación, basados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) (Buchel y Raub, 2001; Lim y Benbasat, 2000; Vickery et al., 2004).

La principal limitante de la teoría de la riqueza de los medios es que no alcanza a explicar en su totalidad a la transferencia del conocimiento, debido a que sus autores han sido incapaces de aplicar el concepto de la riqueza de la información a las características del conocimiento (Gorovaia, 2010). Sobre todo porque el

riqueza de la información a las características del conocimiento (Gorovaia, 2010). Sobre todo porque el sustento de dicha teoría es el proceso de comunicación, en el que el mensaje únicamente contiene información. Aunque es importante destacar que en la psicología sí han usado la teoría de riqueza de los medios para explicar la transferencia de conocimiento en los individuos, pero con la limitante de que información no es igual a conocimiento.

Perspectivas teóricas de la transferencia de conocimiento organizacional

La transferencia de conocimiento organizacional es un tema que es de interés para la investigación básica y de la práctica profesional, porque es una actividad central en el flujo del conocimiento organizacional. La transferencia de conocimiento organizacional tiene lugar cuando el conocimiento es difundido de una entidad (pueden ser el individuo, el grupo, o la organización) a otras entidades (Joshi, 2007). Las perspectivas teóricas sobre la transferencia de conocimiento organizacional han sido fuertemente influenciadas por la experiencia de sus autores.

En sus inicios la transferencia del conocimiento era visto como un proceso unidireccional. Ya que se consideraba que un concepto se trasladaba de un lugar a otro o de una persona a otra (Dobosz, 2002). El mejor ejemplo de ello es el proceso tradicional de enseñanza a un aprendiz, pues se considera que quien tiene el conocimiento es el maestro y que el aprendiz sólo tiene el papel del receptor de la sapiencia del maestro. Sin tomar en cuenta que la interacción entre humanos y en especial en la transferencia de conocimiento requiere de un proceso dialógico y dialéctico, en el que ambos sujetos (maestro-aprendiz) se apropian de nuevo conocimiento.

La anterior noción unidireccional sobre transferencia de conocimiento, incentiva a que a partir de 1990, surja otra perspectiva teórica enfocada a estudiar la transferencia de conocimiento organizacional al interior de la organización y entre las organizaciones con una noción de redes (Albino, et al, 1999; Argote, L., 1999; Bresman et al, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999; Mowery et al, 1996; Simonin, 1999; Szulanski, 1995; Zander y Kogut, 1995). La base teórica de esta corriente es el trabajo sobre el conocimiento de Polanyi.

La corriente tiene como sustento que la visión de la firma debe estar basada en el conocimiento, ya que el carácter tácito de la firma varía de acuerdo con la dificultad de la transferencia de conocimiento organizacional. Aunque buena parte de la literatura de esta corriente no ahonda en el análisis entre las características del conocimiento organizacional y los mecanismos de transferencia del conocimiento organizacional (Gorovaia, 2010).

La excepción es el trabajo de Inkpen y Dinur (Inkpen, 1996; Inkpen y Dinur, 1998), porque ellos analizan las relaciones entre las características del conocimiento organizacional y los mecanismos de transferencia del conocimiento organizacional, en el caso de empresas conjuntas internacionales. Sin embargo, no desarrollan un planteamiento global que explique las relaciones entre los tipos de conocimiento organizacional y la transferencia de conocimiento organizacional (Gorovaia, 2010).

Una de las limitantes de esta perspectiva es que enuncian que la transferencia del conocimiento

organizacional con base en las redes formadas al interior y exterior de la organización. Desafortunadamente, a pesar de que la intuición teóricamente tiene fuertes indicios de ser verdadera, no existen trabajos que lo demuestren. Mediante el uso del análisis de redes sociales sería factible mostrar de qué manera se da la transferencia de conocimiento organizacional a través de las redes de la organización. A continuación se presentarán algunas de las perspectivas teóricas que han contribuido o influenciado en las explicaciones sobre transferencia de conocimiento organizacional.

Psicológica

La perspectiva psicológica ha estado interesada en el análisis de la transferencia de conocimiento, teniendo como objeto de estudio los procesos entre los individuos. De manera específica se ha interesado en la investigación sobre la manera que la experiencia del individuo con una tarea afecta su desempeño con otra. Siendo el principal interés establecer la extensión exactitud y el tiempo que tarda un individuo en aprender nuevas tareas (Argote, 2000).

Las aportaciones de la psicología han sido múltiples para comprender la transferencia de conocimiento organizacional. Las principales limitantes de la psicología es que se concentran en el individuo y en sus procesos cognoscitivos. Al no prestar demasiada importancia al aspecto social de la transferencia de conocimiento organizacional dejan de lado su aspecto colectivo, que es tan importante para la organización.

Comunicación

Algunos autores optan por hacer equivalente la transferencia del conocimiento organizacional al proceso de comunicación. Uno de los primeros autores que introdujeron el concepto de comunicación al conocimiento organizacional y específicamente al análisis de la transferencia de conocimiento fue Szulanski, quien conceptualizaba la transferencia de conocimiento como la transmisión de una fuente a un receptor en un contexto determinado (1996). De acuerdo con esa perspectiva la transferencia del conocimiento es un intercambio diádico entre la fuente y el recipiente (Chini, 2004).

La noción de comunicación fue ampliada en el trabajo de Inkpen y Dinur (1998), quienes identificaban cuatro grupos de factores relacionados:

1. Factores de fuentes relacionadas;
2. Factores de recipientes relacionados;
3. Factores relacionados con las conexiones y distancias entre las unidades;
4. Factores relacionados con la naturaleza del conocimiento transferido.

Así que el proceso de transferencia requiere de cuatro etapas:

1. Iniciación: el conocimiento transferido es reconocido.
2. Adaptación: el conocimiento es transformado en la fuente, conforme a las necesidades del recipiente.
3. Traducción: las alteraciones ocurren en la unidad del recipiente como una parte del problema general del proceso de la adaptación de la solución de un problema al nuevo contexto.

4. Implementación: el conocimiento es institucionalizado a fin de formar parte integral de la unidad recipiente.

Derivado de las anteriores fases, Chini (2004) establece los siguientes procesos de transferencia de conocimiento:

1. Transferencia entre individuos.
2. Transferencia de la competencia individual a la estructura interna de la organización.
3. Transferencia de la estructura interna de la organización a la competencia individual.
4. Transferencias dentro de la estructura interna.

La siguiente reflexión es ejemplo de esa posición: la transferencia del conocimiento es como la transmisión de un mensaje de una fuente al receptor en un contexto determinado (Joshi; 2007). De manera que el contacto cara a cara entre los miembros de la organización es sumamente importante para esta perspectiva.

La aportación de esta perspectiva es que ayuda a delinear de qué manera se da uno de los procesos de transferencia de conocimiento organizacional, cuando es entre sujetos en relación directa o mediada. La limitante radica en que la transferencia de conocimiento organizacional no sólo tiene lugar en el marco de la comunicación, sino que implica otros contextos, e incluso se puede afirmar que en muchas ocasiones la transferencia de conocimiento organizacional no se deriva de una intención ex profesa de transferir conocimiento, siendo la intencionalidad una de las características de la comunicación.

Tecnológico

El antecedente de la vertiente tecnológica está en el desarrollo de sistemas para el procesamiento de información. Así que esta perspectiva pone mayor énfasis en el almacenamiento y recuperación del conocimiento, mediante las TIC's (Carlile, 2004). El riesgo de limitarse a la construcción de sistemas de información, sin tomar en cuenta otros aspectos radica en que el conocimiento, a diferencia de los datos y la información, puede estar ubicado o desarrollado en otras partes de la organización y no únicamente en los sistemas, aun cuando sean sistemas basados en conocimiento.

La perspectiva tecnológica también tiene como otra de sus bases a la comunicación, aunque enfatizando la participación del medio tecnológico en la transferencia del conocimiento organizacional. Así se tiene que la transferencia de conocimiento es un intercambio diádico en el que un receptor es afectado por la experiencia de una fuente. El conocimiento es transferido cuando el almacenamiento de conocimiento (ubicado en una persona, herramienta, habilidad/técnica o un conjunto de esos elementos) se mueve de un grupo a otro o cuando el almacenamiento existente de conocimiento del receptor es modificado (Volkoff; 2004). En este caso la teoría de la riqueza de los medios se puede aplicar para medir y explicar la transferencia de conocimiento a través de las TIC's.

Hay quien llega a pensar que la mediación tecnológica inhibe el aspecto humano de la transferencia de conocimiento organizacional. Sin embargo, la gran ventaja que ofrecen las TIC's es que brindan la oportunidad de almacenar y administrar grandes volúmenes de información/conocimiento. Otra ventaja es

que permiten que la interacción entre diferentes miembros de la organización o de varias organizaciones sea una realidad, sin importar tiempo y lugar. El desafío es desarrollar métodos que organicen el conocimiento de manera que los buscadores de conocimiento puedan tener un rápido acceso al mismo. Otro desafío es que los participantes se vayan apropiando y aprovechando al máximo las capacidades de las TIC's para la transferencia de conocimiento, siendo ésta una de las asignaturas pendientes para la investigación tecnológica sobre transferencia de conocimiento organizacional.

Administración

En la administración la preocupación por la transferencia del conocimiento organizacional ha sido generalizada, aunque se ha enfocado en la administración estratégica. Siendo el tema al que se le ha prestado mayor atención a los resultados que tiene en los diferentes niveles de la organización, tales como la productividad y la rentabilidad de las empresas. Ello se deriva de que las empresas han incentivado la transferencia de conocimiento organizacional, al percatarse de que buena parte de las empresas con mayor éxito, lo deben a esa cuestión.

La principal limitación de esta perspectiva, es que la mayor parte de las investigaciones publicadas no especifican, ni examinan detalladamente el proceso o los principales mecanismos por los que la transferencia del conocimiento organizacional se efectúa en la organización (Argote, 2000). De manera que el desafío es hacer investigaciones en las que se analice a fondo el proceso y los mecanismos que participan en el flujo del conocimiento en la organización.

De acuerdo a la presentación de las anteriores perspectivas disciplinarias que han analizado la transferencia de conocimiento organizacional. Un aspecto que es relevante es que se basan en nociones sesgadas al ámbito de cada disciplina. Así que la vía debe ser desarrollar investigaciones en las que se integren las diferentes perspectivas, con la finalidad de que las soluciones, en la medida de lo posible puedan dar respuesta a los diversos escenarios que deben enfrentar.

Conceptuación de la transferencia de conocimiento organizacional

La definición de la transferencia de conocimiento organizacional en las primeras investigaciones iniciales se establecía en términos operativos y era singular de acuerdo a un segmento del objeto de la investigación. En investigaciones y artículos publicados posteriormente se evidencia la necesidad de la construcción de conceptos de mayor generalidad y que permitan sustentar investigaciones de mayor envergadura. Así que el objeto de este apartado es el planteamiento de una definición con esas características, que será el sustento de la presente investigación.

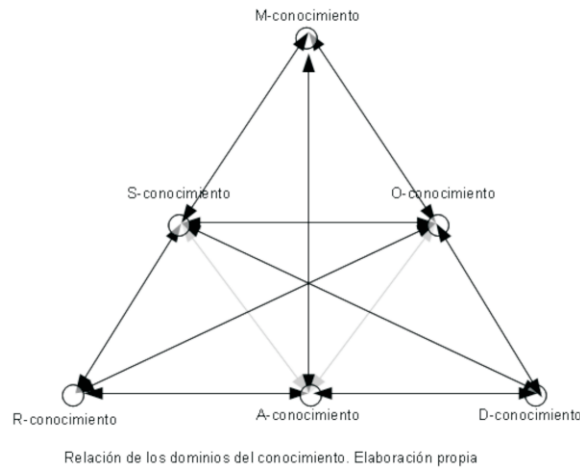
La siguiente definición operativa es en el contexto de un estudio de transferencia del conocimiento organizacional entre empresas que participan en una acción conjunta: la transferencia de conocimiento en la organización es el proceso a través del cual una unidad (i.e., individuo, grupo, departamento o división) es afectado por la experiencia de otra (Argote, 2000). En este caso la atención se centra en el saber-hacer, sin retomar los otros tipos de conocimiento existentes en la organización y que son susceptibles de ser transferidos.

Otra definición operativa presentada ese mismo año, indicaba que la transferencia del conocimiento es concebida como un evento a través del cual una organización aprende de la experiencia de otra (Darr, 2000). Esta definición es similar a la anterior, pero tiene una acepción de mayor dependencia entre la organización receptora y la que se supone tiene cierto la experiencia que transfiere. Así mismo, es relevante que pone énfasis en el aprendizaje y no en el conocimiento.

Recientemente Oshri (2008) propuso la siguiente definición:

La transferencia de conocimiento es un proceso a través del cual una organización (o unidad) identifica y aprende un conocimiento específico que se localiza en otra organización (o unidad) y vuelve a aplicar ese conocimiento en otros contextos... además de proveer diversas explicaciones de la manera como el conocimiento es transferido entre individuos... tomando en cuenta que el conocimiento puede ser transferido a sujetos localizados en lugares remotos o entre equipos dispersos y es solicitado por diversos factores.

La anterior definición es la que ofrece un planteamiento global, que permite articular los diversos aspectos de la transferencia de conocimiento organizacional. En el siguiente gráfico se muestra la relación entre los diferentes dominios del conocimiento organizacional, siendo la representación de la transferencia de conocimiento organizacional.



Una vez planteado el marco teórico de la transferencia y sus elementos, en el siguiente apartado se presenta el modelo ideal de transferencia de conocimiento organizacional, que será usado para la investigación de la que forma parte este artículo.

2. Modelo de transferencia de conocimiento organizacional

La transferencia de conocimiento organizacional cuenta con mecanismos y componentes y se desarrolla en determinados contextos. En este apartado se expondrán los anteriores elementos que explicarán el modelo de transferencia de conocimiento organizacional que servirá de base para la recopilación de información y su consecuente interpretación.

Mecanismos

Los mecanismos de transferencia de conocimiento organizacional son diversos: rotación de personal, entrenamiento, comunicación, observación, transferencia tecnológica, replicación de rutinas, patentes, publicaciones, presentaciones, interacción entre los participantes de un proceso, alianzas y otras formas de relaciones interorganizacionales (Argote, 2000).

Siendo uno de los de mayor importancia el que los agentes que participan en la transferencia de conocimiento requieren tener estar conectados y compartir ciertos códigos (InkPen, 2006).

Comunicaciones regulares: intercambio de información que ocurre en intervalos de tiempo regulares.

Relaciones personales: este mecanismo es importante porque para que el conocimiento se transfiera es necesario el consentimiento de personas clave y muchas ocasiones en entornos poco institucionalizados.

Reuniones: las conferencias y las reuniones con las personas interesadas sobre un asunto son un mecanismo que permite la transferencia de conocimiento (Darr, 1995).

La siguiente tabla, basada en Taylor (2009), resume la relación entre las dimensiones del conocimiento y los mecanismos de transferencia.

Tipo de conocimiento	Articulación	Mecanismos de transferencia
Individual no codificado	Inarticulable.	Demostración, observación, aprendizaje, práctica, tutoría.
	Sagacidad, parcialmente articulable.	Metáfora, analogía, narración de anécdotas, estudios incidentales críticos, modelado de conductas.
	Semántico, articulable si las dos partes comparten ciertos códigos.	Cuestionamiento para entender lo sustancial del conocimiento explícito.
Individual codificado	Codificado, fácilmente articulado	Procedimientos formales de aprendizaje.
Colectivo no codificado	Enculturado, parcialmente articulable, pero depende del contexto.	“Socialización”, observación y modelado de la conducta información. También se trata de la explicación directa de la regla en un contexto determinado.
	Embebido: articulado o parcialmente articulado en procedimientos y rutinas formales e informales.	Observación informal, entrenamiento en el lugar de trabajo de la manera en la que se hacen las cosas en la organización; mapeo de grupos casuales.
Colectivo codificado	Codificado: articulado de manera legible, por lo general por escrito.	Procedimientos formales de aprendizaje.

Componentes

El desafío para una efectiva administración de la transferencia de conocimiento es en el diseño de los mecanismos por los cuales el conocimiento puede ser intercambiado. Los mecanismos son los métodos que facilitan el flujo del conocimiento de sus “propietarios” a los que lo requieren. Un aspecto central son los repositorios de conocimiento (Kudyba, 2005). Lo deseable es que los repositorios de conocimiento contengan el conocimiento valioso que necesitan los miembros de la organización para su trabajo.

El conocimiento de valor para los miembros de la organización es que les ayuda porque le provee de experiencias exitosas y el conocimiento que es generado por sus compañeros y usuarios con el fin de desarrollar el área en la que están ubicados y que permite la mejora de todo el sistema al que pertenecen (Ngai, 2008).

La transferencia de conocimiento depende de las formas del conocimiento tácito en las que tiene lugar. Además, ese proceso es más difícil, cuando el conocimiento tácito tiene mayor complejidad y no está adecuadamente articulado o sistematizado. Así que la intención es analizar el conocimiento que se busca transferir para poder establecer el nivel de intervención que debe llevarse a cabo y los mecanismos que han de usarse para que la transferencia de conocimiento tenga mayor éxito (Razouk, 2009). El reto es que el conocimiento tácito es difícil de transferir a través de medios tecnológicos, ya que por lo general requiere la interacción entre el que tiene el conocimiento y el que lo adquiere (Uotila, 2008).

El otro tipo de conocimiento que suele ser transferido es el saber-hacer, a través de la interrelación entre los sujetos y los manuales de procedimiento. Es importante resaltar que la transferencia de saber-hacer permite a las organizaciones y a los grupos que existen al interior de la organización combinar y recombinar el conocimiento, con la finalidad de desarrollar mejores prácticas (Reus, 2009).

Un aspecto relevante en la transferencia de conocimiento es la confianza entre los involucrados en el proceso. La mayoría de organizaciones y personas que poseen conocimiento son conscientes de su valor, por eso es complicado que acepten compartirlo con otras organizaciones y personas con las que no tienen confianza. De igual manera, el que requiere el conocimiento, para solicitarlo debe tener cierto grado de confianza en que obtendrá el conocimiento que necesita (Becerra, 2008). Asimismo, se requiere para una transferencia de conocimiento exitosa que exista cierto grado de influencia del poseedor del conocimiento respecto al receptor o buscador del conocimiento (Laframboise, 2009).

La memoria organizacional es un componente importante para la transferencia de conocimiento, porque en ella se almacena el conocimiento que adquiere la organización. La memoria organizacional no sólo son las bases de conocimiento o los sistemas de información en las que se acumula la información y el conocimiento. La memoria organizacional es la experiencia que la organización ha adquirido dentro de un contexto de trabajo y consiste en la información almacenada a lo largo de la historia de una organización que puede ayudar en la toma de decisiones presentes y futuras. Los empleados, de manera individual y colectiva, se constituyen en repositorios o depósitos de conocimiento. La memoria organizacional abarca una gran gama de elementos, ya que está conformada por creencias, marcos de referencia, modelos,

valores, normas, mitos, leyendas, anécdotas, rutinas de conducta formales o informales, procedimientos y guiones de la organización. El contenido de la memoria organizacional es categorizada por DeLong (citado en Dunham, 2009) como “conocimiento humano” o pericia técnica, “conocimiento social” (el conocimiento de las redes sociales relevantes), “conocimiento cultural” (o pericia organizacional) así como el conocimiento más explícito o “información estructurada” dentro de las reglas organizacionales, regulaciones y rutinas.

Contextos

La transferencia de conocimiento organizacional tiene lugar en determinados contextos, siendo estos el cultural y social y serán los que se expondrán a continuación.

Social

Los procesos de la organización no están aislados de la sociedad, así que la idiosincrasia de los miembros de la organización tiene un papel importante al momento de darle valor agregado al conocimiento (Ngai, 2008). La transferencia de conocimiento es un acto primariamente social, ya que implica la interacción de dos o más sujetos, en especial cuando se trata de conocimiento que no está registrado o codificado (Seaman, 2009).

La idiosincrasia no es resultado del individuo como ente aislado, sino se genera con base en la interacción que tiene con su entorno y con los miembros de la comunidad a la que pertenece. En buena medida es resultado de la interacción social, por lo tanto la idiosincrasia es una característica social y que de acuerdo a lo que se ha mencionado le da un valor agregado al conocimiento organizacional. De manera que un desafío es ubicar a la idiosincrasia que pertenece a lo cultural y establecer en qué medida le da valor agregado al conocimiento organizacional.

Un aspecto sustancial para generar o transformar el conocimiento es la interacción social. El problema radica en reconocer qué tipo de interacción social suele motivar el conocimiento organizacional. Una opción es realizar el estudio a partir del análisis de redes sociales, porque esa metodología permite reconocer ciertas regularidades en las relaciones sociales y sus intercambios. Sobre el tema de la interacción social, también se debe tomar en cuenta que la transferencia de conocimiento, a través de medios tecnológicos es un tipo de interacción social. En este caso, la gran ventaja es que la estructura del sistema tecnológico de transferencia de conocimiento organizacional, por lo general va de acuerdo a la estructura organizacional. Así que no es tan errado considerar que la transferencia de conocimiento organizacional a través de medios tecnológicos tiene lugar a través de la estructura organizacional (Oshri, 2008).

Un componente importante para que pueda existir transferencia de conocimiento organizacional es la confianza y los lazos interpersonales. En caso de no existir ese tipo de elementos, la transferencia se enfrenta a barreras.

La relación “cara a cara” es importante para la transferencia de conocimiento organizacional. Debido a que la observación consciente o inconsciente, la imitación y el dar a conocer las experiencias ayudan a

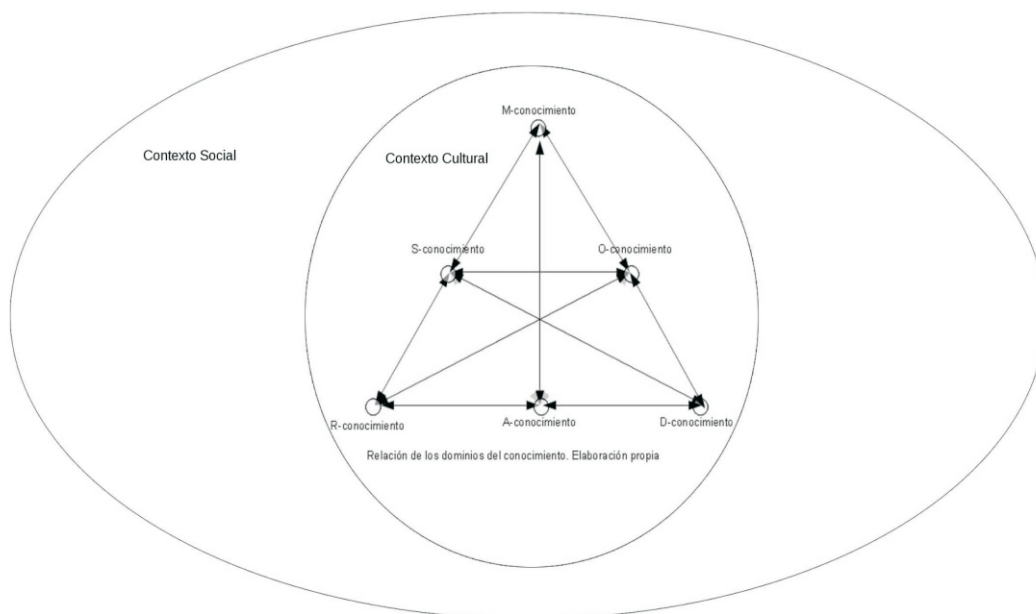
transferir conocimiento de un sujeto a otro en el contexto de la transferencia de conocimiento organizacional. Dicho proceso ayuda a la generación de un conocimiento especializado, porque pocos miembros de la organización conocen ese conocimiento (Razouk, 2009).

Cultura

La cultura pocas veces es tomada en cuenta al estudiar la transferencia de conocimiento, a pesar de que tiene muchas perspectivas desde las que puede ser analizada. Los autores que han estudiado este aspecto, lo han hecho porque su trabajo se ha enfocado al estudio de organizaciones que tienen unidades o alianzas con organizaciones de otros países. De manera que no toman en cuenta que incluso al interior de un país existen diversidades culturales que deben ser consideradas para analizar a la transferencia de conocimiento y sobre todo para implementar estrategias, herramientas o mecanismos de transferencia de conocimiento (Bhagat, 2002).

Dobosz, basado en Czarniawska, considera que el conocimiento es trasladado en un proceso que consiste en cuatro componentes: una idea, un objeto, una acción y una institución; y tres procesos: incrustación, desincrustación y reincrustación. Los componentes son resultado de los valores, creencias y de las personas involucradas en la creación y uso de la idea en un medio ambiente determinado. Ese proceso de creación es transformado cuando ocurre la traslación: la idea está desincrustada de su ubicación original y es preparada para ser transportada en forma de objetos (medios físicos: libros, manuales, maquinaria, paquetes, etcétera) conteniendo todas las asociaciones de la cultura original (Bobosz, 2002).

En el siguiente gráfico se presenta el modelo de transferencia de conocimiento organizacional, que será la base de esta investigación:



Modelo de transferencia de conocimiento organizacional. Elaboración propia.

Conclusiones

El conocimiento organizacional es un área del conocimiento que al ser emergente tiene diversos aspectos que aún son inexplorados, en especial desde el punto de vista de la investigación, ya que buena parte de la literatura relacionada con esa temática deriva de la práctica profesional de los autores o en recomendaciones dirigidas a los directivos de las organizaciones. La presente investigación se propone conjugar ambas perspectivas para que los resultados tengan mayor solidez. Otra característica del conocimiento organizacional es que existen diversas líneas de investigación, en la que se ubica este artículo es en la de transferencia de conocimiento organizacional.

La transferencia del conocimiento organizacional es una de las vías para comprender la teoría y práctica de los planteamientos del conocimiento organizacional, en especial los relacionados con el flujo de conocimiento al interior y exterior de la organización. De acuerdo con lo planteado a través del presente artículo, la transferencia del conocimiento discurre a través de todos los procesos de la organización.

Ahora bien, de principio la transferencia de conocimiento organizacional fue vista como un proceso emisor-receptor, en el que únicamente se transmitía información. Otra perspectiva consideraba que el conocimiento que se transfería sólo era el generado por los individuos. Sin embargo, de acuerdo con la revisión que se hizo en esta fase de la investigación, se entiende que la transferencia de conocimiento organizacional es un proceso dinámico, en el que están involucrados diferentes actores, elementos mecanismos y contextos.

El modelo de transferencia de conocimiento organizacional servirá de base para la recopilación de los datos y el posterior análisis e interpretación, mismos que serán de utilidad para plantear el modelo que se implementará en organizaciones mexicanas.

Bibliografía

- Albino, V., A. C. Garavelli y G. Schiuma (1999), "Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: the role of the leader firm". *Technovation* 19(1), 53–63.
- Argote, L. (1999), *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA., Kluwer Academic.
- Argote, L., P. Ingram, J. M. Levine y R. L. Moreland (2000), "Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1), 1-8.
- Becerra, M., R. Lunnan y L. Huemer (2008), "Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners". *Journal of Management Studies*. 45(4), 691-713.
- Bhagat, R. S., B. L. Kedia, P. D. Harveston y H. C. Triandis (2002), "Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework". *The Academy of Management Review*. 27(2), 204.
- Blackler, F. (1995), "Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation". *Organization Studies*, 16(6), 1021–1046.

- Boer, N.-I. (2005), Knowledge sharing within organizations: a situated and relational perspective. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Bresman, H., J. Birkinshaw y R. Nobel (1999), "Knowledge transfer in international acquisitions". *Journal of International Business Studies* 30(3), 439–462.
- Buchel B. y S. Raub (2001), "Media choice and organizational learning". pp. 518-534. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. eds. Dierkes, M., et al. New York, Oxford University.
- Carlile, P. R. (2004), "Transferring, translating, and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries". *Organization Science*. 15(5), 555-568.
- Canary, H. (2011), "Knowledge Types in Cross-System Policy Knowledge Construction". *Communication and organizational knowledge: contemporary issues for theory and practice*. pp. 244-263. eds. H. E. Canary y R. D. McPhee. New York: Routledge.
- Collins, H. M. (1993), "The structure of knowledge". *Social Research*, 60(1), 95–116.
- Cook, S. D. N., y Brown, J. S. (1999), "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing". *Organization Science*, 10(4), 381–400.
- Chini, T. C. (2004), *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2004.
- Daft, R. L. y R. H. Lengel (1984), "Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design". pp. 191-233. En: *Research in Organizational Behavior*. Ed. L. L. Cummings y B. M. Staw. Homewood, Il., JAI Press.
- Daft, R. L. y R. H. Lengel (1986), "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*. 32(5), 554–571.
- Darr, E. D. (2000), "An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82(1), 28-44.
- Darr, E. D., L. Argote y D. Epple (1995), "The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises". *Management Science* 41(11), 1750-1762.
- Dobosz, D. y A. D. Jankowicz (2002), "Knowledge transfer of the Western concept of quality". *Human Resource Development International* 5(3), 353-367.
- Dunham, A. H. y Ch. D.B. Burt (2009), "Mentoring and the transfer of organizational memory within the context of an aging workforce: cultural implications for competitive Advantage. pp. 252-275. *Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage*. Management. ed. D. Harorimana. Hershey: Information Science Publishing.
- Galbraith, J. (1977), *Organization Design*. Reading, MA, Addison-Wesley.
- Gorovaia, N. y J. Windsperger (2010), "The use of knowledge transfer mechanisms in franchising". *Knowledge and Process Management*. 17(1), 12-21.
- Hildrum, J. M. (2009), "Sharing tacit knowledge online: a case study of e-Learning in Cisco's Network of system integrator partner firms. *Industry & Innovation*, 16(2), 197-218.

- Inkpen, A. C. (1996), "Creating knowledge through collaboration". *California Management Review*. 39(1), 123–140.
- Inkpen, A. C. y A. Dinur (1998), "Knowledge management processes and international joint ventures". *Organization Science*. 9(4), 454–468.
- Inkpen, A. C. y W. Pien (2006), "An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park". *Journal of Management Studies*. 43(4), 779-811.
- Joshi, K, y S Sarker (2007), "Knowledge transfer within information systems development teams: examining the role of knowledge source attributes." *Decision Support Systems* 43(2) (2007), 322-335.
- Kudyba, S. (2005), "Enhancing the transfer of knowledge resources through effective utilization of labor and technology in a global organization: a case study of Bovis Lend Lease Inc.'s global knowledge transfer system". *Knowledge and Process Management* 12(2), 132-139.
- Laframboise, K., A.-M. Croteau, A. Beaudry y M. Manovas (2009), "Interdepartmental knowledge transfer success during information technology projects". pp. 189-210. *Knowledge management, organizational memory, and transfer behavior: global approaches and advancements*.ed. M. E. Jennex. Hershey: Information Science Reference.
- Lim, K. H. y Benbasat, I. (2000), "The effect of multimedia on perceived equivocality and perceived usefulness of information systems". *MIS Quarterly* 24(3), 449–471.
- Misra, D., Hariharan, R., y Khaneja, M. (2003), E-knowledge management framework for government organizations. *Information Systems Management*, 20(2), 38–48.
- Montaño Hirose, Luis (2004), "Presentación". pp. 5-6. En: *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*. México, UAM-I, UDO, Porrúa.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley y B. S. Silverman (1996), "Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*. 17(1), 77–91.
- Ngai, E. W.T., Chen Jin y Tong Liang (2008), "A qualitative study of inter-organizational knowledge management in complex products and systems development". *R&D Management* 38(4), 421-440.
- Nonaka, I. y N. Konno (1998), "The concept of ba: building a foundation for knowledge creation". *California Management Review* 40(3), 1-15.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford University.
- Oshri, I., P. van Fenema y J. Kotlarsky (2008), "Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory". *Information Systems Journal*. 18(6), 593-616.
- Polanyi, M. (1962), *Personal knowledge*. London, Routledge.
- Pozo, J. I. (2006), *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid, Morata.
- Razouk, A. A., M. Bayad y D. Wannemacher. (2009), "Strategic human resource management and tacit knowledge transfer: a case study." *Human Systems Management*. 28, 77-82.

- Real Academia Española (2001), *Diccionario de la lengua española*. Madrid, RAE. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/Consultado>: 13 de marzo de 2010.
- Reus, T, Al Ranft, B. Lamont y Garry Adams.(2009), “An interpretive systems view of knowledge investments.” *The Academy of Management Review*. 34(3), 382-400.
- Seaman, C. y S. Graham (2009), “Creating competitive advantage in scottish family businesses: managing, sharing and transferring the knowledge”. pp. 230-251. *Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage*. Management. ed. D. Harorimana. Hershey: Information Science Publishing.
- Simonin, B. L. (1999), “Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances”. *Strategic Management Journal*. 20(7), 595–623.
- Spender, J.-C. (1996), “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17(10), 45–62.
- Szulanski, G. (1995), “Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm”. *Academy of Management Journal*. 38: 437–441.
- Szulanski, G. (1996), “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm”. *Strategic Management Journal*. 17(Winter Special Issue), 27–43.
- Taylor, H. (2009), “Tapping Tacit Knowledge”. pp. 26-41. *Knowledge management, organizational memory, and transfer behavior: global approaches and advancements*. ed. M. E. Jennex. Hershey: Information Science Reference.
- Tywoniak, S. A. (2007), “Knowledge in four deformation dimensions”. *Organization*, 14(1), 53–76.
- Uotila, T., y H. Melkas (2008), “Complex knowledge conversion processes and information quality in regional innovation networks”. *Knowledge and Process Management*. 15, no. 4 (2008): 224–234. <http://www3.interscience.wiley.com/journal/121525020/abstract>.
- Vickery, S. K., C. Droge, T. P. Stank, T. J. Goldsby y R. E. Markland (2004), “The performance implications of media richness in a business-to-business service environment: direct versus indirect effects”. *Management Science* 50(8), 1106–1119.
- Volkoff, O., M. Elmes, y D. Strong (2004), “Enterprise systems, knowledge transfer and power users”. *The Journal of Strategic Information Systems* 13(4), 279-304.
- Zander, U. y B. Kogut (1995), “Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test”. *Organization Science*. 6(1), 76-92.