

La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis *

María del Mar PERONA ALFAGEME

Profesora Asociada
Dpto. Organización de Empresas
Universidad Complutense
e-mail: mmperona@pdi.ucm.es

Pedro LÓPEZ SÁEZ

Profesor Contratado Doctor
Dpto. Organización de Empresas
Universidad Complutense
e-mail: pedro.lopez@ccee.ucm.es

José Emilio NAVAS LÓPEZ

Catedrático de Universidad
Dpto. Organización de Empresas
Universidad Complutense
e-mail: jenavas@ccee.ucm.es

Recibido: 21-07-09

Aceptado: 05-11-09

RESUMEN

Este trabajo de naturaleza teórica propone un modelo integrado para la identificación, clasificación y análisis de los diferentes determinantes de la transferencia de conocimiento encontrados en la literatura. Considera simultáneamente cuatro grupos de determinantes que tradicionalmente se han analizado por separado: Características del conocimiento, características del emisor, características del receptor y características del contexto en el que se desarrolla la transferencia. La principal aportación es su carácter integrador: respondiendo a las necesidades puestas de manifiesto en la literatura reciente contempla simultáneamente diferentes tipos de determinantes. El modelo tiene aplicación en el análisis de la transferencia de conocimiento en el ámbito de la empresa y entre empresas.

Palabras clave: Transferencia de conocimiento; modelo

* Este trabajo ha sido financiado con una Ayuda a la Investigación otorgada por la Fundación Banco Herrero

Knowledge transfer in the multiunit company: An integrated model of analysis

ABSTRACT

This theoretical paper proposes an integrated model for the identification, classification and analysis of the different determinants of knowledge transfer found in the literature. It considers simultaneously four groups of determinants which have been traditionally approached separately: Characteristics of knowledge, characteristics of the knowledge senders, characteristics of the knowledge receivers and characteristics of the context where the transfer evolves. The main contribution is the development of an integrated approach which contemplates simultaneously the different types of determinants to knowledge transfer. In this way it attempts to answer to the needs expressed in the recent literature. This model can be applied both to the analysis of knowledge transfer within the organisation or between companies.

Keywords: Knowledge transfer, model

SUMARIO: 1. Introducción 2. La transferencia de conocimiento 3. Análisis de los determinantes de la transferencia de conocimiento 4. Resumen y conclusiones: Presentación del modelo de análisis

1. INTRODUCCIÓN

Para la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento, éste es el recurso con más importancia estratégica para la organización, hasta el punto de constituir la base para explicar la existencia y límites de la actividad empresarial (Kogut y Zander, 1992, 1995, 1996; Madhok, 1996; Foss, 1996). No obstante, lo que realmente permite la creación de valor y sustenta la existencia de la empresa no es la mera posesión de conocimiento, sino la gestión eficiente del mismo. Este trabajo se centra en una de las actividades fundamentales para la gestión del conocimiento en la organización: la transferencia y sus determinantes.

Tradicionalmente, los trabajos sobre determinantes de la transferencia de conocimiento suelen centrarse en un conjunto de factores que favorecen o dificultan este proceso, aunque recientemente se ha señalado la necesidad de llevar a cabo un análisis integrador que permita contemplar simultáneamente distintos grupos de determinantes de la transferencia (Hansen y Lovas, 2004; Minbaeva, 2007). Por ello, el objetivo de esta investigación es precisamente proponer un modelo integrado para la identificación, clasificación y análisis de los diferentes determinantes de la transferencia de conocimiento encontrados en la literatura.

El modelo propuesto se basa en la estructura propuesta originalmente por Szulanski (1996), identificando cuatro tipos de factores determinantes de la transferencia de conocimiento. En concreto, se distinguen: aquellos factores directamente

relacionados con las características del conocimiento a transferir, aquellos vinculados a las características de la fuente o emisor de conocimiento; los que constituyen características propias del receptor o destinatario de la transferencia; y aquellos elementos del contexto en el que se desenvuelve la transferencia y que pueden condicionar su eficacia.

Además de esta introducción, la estructura del trabajo cuenta con tres partes diferenciadas. En primer lugar se incluye una revisión preliminar de las aproximaciones realizadas por la literatura al fenómeno de la transferencia de conocimiento. Posteriormente se ofrece el análisis teórico que constituye el núcleo de esta investigación, dividiendo el mismo en cada uno de los tipos de factores determinantes de la transferencia de conocimiento señalados anteriormente. Finalmente, en un apartado de resumen y conclusiones se presenta una representación gráfica del modelo, señalando posibles ámbitos de aplicación para el mismo. La contrastación empírica del modelo en los distintos ámbitos identificados, constituyen líneas de investigación dentro del campo de la transferencia del conocimiento a las que el modelo presentado puede contribuir de forma significativa.

2. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

A nivel general, los análisis de la transferencia de conocimiento que pueden encontrarse en la literatura han seguido, directa o indirectamente, dos modelos o concepciones generales del proceso de transferencia: el modelo lineal y el espiroidal.

El modelo lineal está basado en la Teoría de la Comunicación y en concreto en la metáfora de la comunicación desarrollada por Shannon y Weaver (1949). Desde esta perspectiva se identifican los distintos elementos que intervienen en el proceso de comunicación y la secuencia de actividades que el proceso implica. Szulanski (1996; 2000) utiliza este modelo para identificar y clasificar los determinantes de la transferencia de conocimiento en la organización. Este esquema es también adoptado por otros trabajos que se apoyan en esta concepción de la transferencia de conocimiento como un acto de comunicación entre los que cabe destacar el de Gupta y Govindarajan, (2000) y el de Minbaeva (2007).

Esta perspectiva considera la transferencia como un acto de comunicación o flujo de conocimiento entre dos unidades cognitivas denominadas emisor y receptor dentro de un contexto determinado. Así, a grandes rasgos, la transferencia de conocimiento puede definirse como el proceso a través del cual el conocimiento que puede tomar cuerpo en forma de información o experiencia (por ejemplo habilidades y capacidades) fluye entre distintos agentes portadores de conocimiento inter-

nos o ajenos a la organización (Gupta y Govindarajan, 1991; Kogut y Zander, 1992; 1993; Hedlund, 1994; Szulanski, 1996).

El segundo modelo considerado se denomina espiroidal por basarse en “espiral del conocimiento” de Nonaka (1991) y Nonaka y Takeuchi (1995). Este modelo centra su atención en la transformación del conocimiento asociado a la transferencia. Así, se plantea que esta transformación puede adquirir una doble naturaleza de acuerdo a los niveles ontológico y epistemológico del conocimiento.

Bajo esta perspectiva, el acto de transferir una determinada porción de conocimiento puede exigir realizar transformaciones en la naturaleza del mismo, generalmente haciéndolo más explícito, codificable o fácil de comunicar. Al mismo tiempo, mediante el proceso de transferencia el conocimiento puede moverse entre agentes cognitivos que forman parte de distintas entidades sociales, como grupos de profesionales, el conjunto de la empresa, o incluso más allá de los límites de esta.

En el desarrollo de este trabajo consideramos que estas perspectivas no son excluyentes, sino que simplemente se encuentran focalizadas en distintos aspectos de la transferencia. Así, la perspectiva lineal se centra en el análisis del proceso, tratando de simplificar su formulación, de cara a contemplar todos los elementos que intervienen en el mismo, mientras que la concepción espiroidal centra su atención en mayor medida sobre el objeto de la transferencia (el conocimiento) antes y después de la misma.

Si bien cabe considerar que el modelo lineal, tal y como se ha descrito, resulta el más adecuado como soporte para esta investigación, el modelo espiroidal se contempla también, tanto en su vertiente epistemológica, al analizar ciertos factores propios del conocimiento a transferir, como su nivel de codificación, y en su vertiente ontológica, recogida implícitamente en las características de emisor, receptor y contexto de la transferencia. Se trata, por tanto, de reconciliar estas perspectivas, tal y como apuntan aportaciones recientes que tratan de dividir la espiral del conocimiento en multitud de procesos más lineales y de menor alcance (López Sáez, Martín de Castro, Navas López y Galindo Dorado, 2007).

Para realizar el análisis, se han contemplado los estudios más representativos sobre transferencia de conocimiento propios de ambas perspectivas, pero tratando identificar y clasificar los factores que determinan la transferencia de conocimiento en las organizaciones de acuerdo al esquema propuesto por el modelo lineal. De este modo, se han seleccionado cuatro grupos de variables, definidas según la propuesta de Szulanski (1996; 2000): características del conocimiento, características del emisor, características del receptor, y características del contexto.

3. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

En este apartado se dedica una sección propia a cada uno de los grupos de variables en los que se clasifican los determinantes de la transferencia de conocimiento. En cada sección se incluye una tabla con variables obtenidas de la literatura, una argumentación teórica para la depuración de variables, y una proposición teórica general que señala los efectos que cada grupo de determinantes de la transferencia ejerce sobre ésta.

Las variables utilizadas por la literatura se clasifican en tablas de características propias del conocimiento, de emisor, del receptor, o del contexto. A partir de ellas, en el texto se ofrece la argumentación crítica de la revisión de la literatura que justifica la elección de las variables que conforman el modelo. En la revisión se observó la ausencia de un consenso generalizado en cuanto a la terminología a emplear. Así, se encuentran distintos términos para expresar una misma idea, o bien el mismo término dotado de distinto significado según el trabajo que lo emplee. Para encarar esta dificultad, se escogieron las variables consideradas más relevantes, éstas aparecen subrayadas en el texto. Las variables que pueden considerarse “duplicadas” por estar su significado ya incluido en otra variable ya definida, se presentan en negrita, con una justificación de su omisión en el modelo.

3.1 Características del conocimiento

La tabla 1 recoge las variables encontradas en la literatura como determinantes de la transferencia de conocimiento y que pueden clasificarse como características del mismo.

En términos generales cabe considerar que la dificultad de la transferencia del conocimiento tanto dentro como fuera de la organización está vinculada a la **complejidad** del mismo (Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999; Simonin, 1999; Argote e Ingram, 2000), siendo los conocimientos más complejos los más difíciles de transferir.

Tabla 1. Determinantes de la transferencia de conocimiento: Características del conocimiento

Características del conocimiento	Autores
Ambigüedad causal	Szulanski, 1996; Szulanski Capetta y Jensen, 2004
Complejidad	Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995; Simonin, 1999; Hansen, 1999
Codificabilidad o codificación	Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999
Carácter tácito	Reagans y McEvily 2003; Simonin 1999
Dependencia	Hansen, 1999; Zander y Kogut, 1995
Especificidad	Simonin, 1999
Enseñabilidad	Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995
Observabilidad	Zander y Kogut, 1995

Fuente: elaboración propia

El concepto de **complejidad** es difícil de analizar porque está dotado de gran variedad de interpretaciones y matices (Zander y Kogut, 1995). No obstante, un análisis de las diferentes acepciones de la complejidad encontradas en la literatura desvela la que contempla al menos los siguientes aspectos:

- El número y la naturaleza de los elementos sobre los que se sustenta el conocimiento (Simon, 1979; Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995; Simonin, 1999; Argote e Ingram, 2000).
- Las interrelaciones entre los elementos que conforman la base del conocimiento (Kogut y Zander, 1993; Simonin, 1999).
- El nivel de codificación de los elementos que sustentan el conocimiento y/o de las relaciones entre ellos (Barney, 1991; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999).

Con la finalidad de profundizar en el análisis de la complejidad esta se puede descomponer en tres variables que contribuyen a la misma y que recogen los tres aspectos fundamentales que la caracterizan y que acaban de mencionarse: la codificabilidad, la dependencia y la ambigüedad causal.

La codificabilidad (Winter, 1987; Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999; Reagans y McEvily; 2003; Simonin, 1999) recoge el grado con que el conocimiento puede ser articulado expresado por escrito en el momento de su transferencia entre dos unidades organizativas incluso si el portador no tiene la facilidad para comprenderlo (Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999).

En la medida en que el conocimiento sea más difícil de codificar puede hablarse del **conocimiento tácito**. Éste engloba las habilidades que se adquieren gradualmente mediante la acción. Es altamente personal porque está fuertemente basado en la experiencia, en la intuición, en los ideales en las emociones y en los valores del individuo; también es contextual porque es el resultado del compromiso del individuo con un contexto determinado (Polanyi, 1966; Nelson y Winter, 1982; Spender, 1996; Nonaka, Toyama y Biosière, 2001).

La transferencia de conocimiento tácito puede llegar a ser excepcionalmente difícil y se caracteriza por ser “lenta, costosa e incierta” (Kogut y Zander, 1992 y 1993; Grant, 1996; Szulanski, 1996; Hansen, 1999). El intento de transferir conocimiento tácito desencadena dos tipos de dificultades importantes. La primera de ellas puede considerarse previa a la transferencia en sí, mientras que la segunda determina por entero la relación entre emisor y receptor de cara a completar la transferencia.

De este modo, en primer lugar hay que señalar que el conocimiento tácito *es difícil de identificar y por lo tanto de acotar* y diferenciar respecto de su portador. Alcanza más allá del conocimiento consciente y entra en las formas de conocer preconscientes y subconscientes (Spender, 1996).

Además, el conocimiento tácito *plantea importantes problemas en cuanto a su transmisión* dado que requiere la presencia conjunta del portador y el receptor del conocimiento, y que entre ellos se establezca una relación orientada al aprendizaje mediante la acción que puede requerir múltiples contactos entre ambas partes y por lo tanto dilatarse en el tiempo (Kogut y Zander, 1993; Grant, 1996; Szulanski, 1996; Hansen, 1999). De hecho, un concepto muy asociado a la codificabilidad es la **enseñabilidad**. Este término recoge la facilidad con la que el conocimiento puede ser enseñado a nuevos trabajadores incluso si no puede articularse formalmente (Kogut y Zander, 1993; Zander y Kogut, 1995). De cara al modelo a desarrollar en esta investigación cabe considerar que esta variable está recogida en la codificabilidad porque es precisamente la capacidad de formalizar y articular el conocimiento lo que determina la facilidad con que puede comunicarse y en consecuencia enseñarse.

La segunda variable característica del conocimiento que contempla el modelo teórico de análisis de esta investigación es la dependencia (Winter, 1987; Zander y Kogut, 1995; Hansen, 1999; Simonin, 1999; Argote e Ingram, 2000; Winter y Szulanski, 2004).

La dependencia del sistema captura el grado en que una capacidad se sustenta sobre muchas personas o grupos de personas con experiencia para su producción (Zander y Kogut, 1995: 79). Además de las personas, Hansen considera la tecnología como referencia para definir la dependencia del conocimiento (1999: 87). Este

autor define la dependencia como el grado con que el conocimiento forma parte de un conjunto de elementos en conexión.

El conocimiento dependiente puede plantear importantes problemas para su transferencia dado que muestra dificultades para su identificación y valoración, además de poder exigir otros elementos para su transferencia efectiva.

De este modo, cuando el conocimiento se encuentra asentado en un grupo de depósitos distribuidos en distintas unidades organizativas surgen problemas para integrar y comprender la totalidad del conocimiento (Hedlund, 1994; Zander y Kogut, 1995; Grant, 1996; Madhok, 1996), que representan *problemas de identificación del conocimiento*.

Además, la dependencia también incide en la dificultad para codificar el conocimiento. Así, se puede afirmar que ambas variables están interrelacionadas porque en la medida que el conocimiento es más dependiente de su contexto, entendido éste como un conjunto más amplio de elementos o personas, más difícil resulta de articular.

Aún cuando puedan superarse las dificultades de identificación que presenta el conocimiento dependiente, *el valor productivo del conocimiento puede verse alterado* al implantarlo en un nuevo entorno. En la literatura se recoge esta variable como la **especificidad del conocimiento**. Williamson la define como “La facilidad con que un activo puede ser empleado en usos alternativos por usuarios alternativos sin pérdida de valor productivo” (Williamson, 1985: 55). De este modo, puede considerarse que la dependencia y la especificidad guardan una estrecha interrelación en cuanto a su significado de cara a la transferencia de conocimiento. Así, el conocimiento específico, en la medida en que su valor está supeditado al contexto donde se aplica es siempre dependiente. Por tanto, puede afirmarse que la especificidad recoge una de las dificultades derivadas de la transferencia de conocimiento dependiente.

Finalmente, aunque puedan superarse las dificultades para su identificación y valoración, el conocimiento dependiente puede requerir que *la unidad de destino posea algún conocimiento del sistema original en el que está integrado el conocimiento* (Hansen, 1999). En esta línea, Winter y Szulanski (2001) destacan los problemas de dependencia en su análisis de la réplica de un modelo de negocio, señalando que los patrones de relaciones entre las rutinas que constituyen el modelo de negocio cambian en cada nuevo contexto en que se pretende replicar el modelo. Esta alteración del valor del conocimiento en diferentes contextos en ocasiones no puede ser prevista por la unidad receptora. Esta falta de control está recogida en la ambigüedad causal, la tercera variable a contemplar por el modelo de esta investigación dentro de las características del conocimiento que determinan su transferencia.

Conviene señalar, que si bien ya se ha comentado la relación entre codificabilidad y dependencia, también puede apreciarse una importante conexión entre la dependencia y la ambigüedad causal.

La ambigüedad causal (Lippman y Rumelt 1982; Reed y DeFillippi, 1990; Szulanski, 1996; King y Zeithaml, 2001; Szulanski Capetta y Jensen, 2004) recoge la falta de comprensión que tienen los agentes económicos sobre la relación lógica entre determinadas acciones y sus resultados, las entradas y las salidas, y las causas y los efectos que están en conexión con el saber hacer tecnológico o de producción (Simonin, 1999: 597).

La ambigüedad causal obstaculiza la transferencia de conocimiento porque *no permite identificar el conocimiento que sustenta el proceso de producción* (Reed y DeFillippi, 1990; Simonin, 1999; King y Zeithaml, 2001). El conocimiento es un factor clave en la función de producción y constituye una referencia para determinar cómo se utilizan, se integran y se fusionan los restantes factores de producción (Spender, 1996; Grant, 1996). En muchas ocasiones este conocimiento es tácito y por tanto difícil de identificar y entender (Polanyi, 1966; Nelson y Winter, 1982; Grant, 1996; Szulanski *et al.* 2004). Si bien, también puede ocurrir que aunque todos los factores de producción sean identificables, el vacío pueda estar en la *falta de control sobre cómo interactúan* para conseguir determinados resultados (King y Zeithaml, 2001; Szulanski *et al.* 2004).

Zander y Kogut (1995: 79) analizan la velocidad con que las capacidades manufactureras pueden ser transferidas internamente e imitadas por competidores y denominan “**observabilidad del conocimiento**” al grado con que los competidores capaces pueden copiar la capacidad manufacturera porque son capaces de fabricar la innovación al haber comprendido las funciones del producto. Dada esta definición de comprensión de relaciones causa-efecto, en el modelo de esta investigación se considera que esta variable ya está recogida en la ambigüedad causal.

De acuerdo a lo expuesto en esta sección, la codificabilidad, dependencia y ambigüedad causal que presenta un determinado conocimiento como características constituyen el primer conjunto de factores determinantes de la transferencia de conocimiento. En este sentido, la siguiente proposición recoge el efecto que ejercen estas características del conocimiento sobre la transferencia, ya se desarrolle esta en cualquiera de los niveles ontológicos presentados en los modelos de tipo espiroidal.

Proposición 1: Cuanto menos codificable, cuanto más dependiente y causalmente ambiguo sea el conocimiento, más difícil será la transferencia del mismo.

3.2 Características del emisor de conocimiento

Las características del emisor que determinan la transferencia de conocimiento que encontramos en la literatura aparecen reflejadas en la tabla 2.

Tabla 2: Determinantes de la transferencia de conocimiento: Características del emisor

Características del emisor	Autores
Motivación	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Dyer y Hatch, 2006
Intención	Dyer y Hatch, 2006
Número de expatriados	Björkman, Barner- Rasmussen y Li, 2004
Capacidad de diseminación	Minbaeva, 2007

Fuente: Elaboración propia

Podemos agruparlas en dos: La primera, que denominamos motivación, es la suma de las variables motivación e intención. Recoge el deseo de comprometerse en una operación de emisión de conocimiento hacia otra unidad de la organización. La segunda recoge la habilidad para transferir. Incluimos en esta variable el número de expatriados y la capacidad de diseminación y la denominamos capacidad de emisión.

Motivación del emisor (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Mudambi y Navarra, 2004)

La falta de motivación del emisor de conocimiento ha sido recogida en la literatura como uno de los factores que dificultan la transferencia de conocimiento dentro de la organización (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Osterloh y Frey, 1999; Mudambi y Navarra, 2004). Consideramos que son tres causas que justifican este argumento:

En primer lugar, la unidad portadora puede ser reticente para compartir el conocimiento al considerar que no es suficiente la recompensa que recibe a cambio. Szulanski (1996) considera que la unidad que ha desarrollado “prácticas óptimas” puede ser reacia a transferirlas en el seno de la organización porque son el resultado de un duro proceso de trabajo que no está suficientemente valorado. Gupta y Govindarajan (2000) proponen vincular el incentivo económico del director de la unidad emisora de conocimiento con los resultados globales de la organización.

En segundo lugar, la falta de motivación puede originarse porque la unidad emisora no desee invertir el tiempo o los recursos que requiere la transferencia. Ésta puede caracterizarse por ser “lenta costosa e incierta” (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Hansen, 1999; Winter y Szulanski, 2001; Jensen y Szulanski, 2004)

Dyer y Hatch (2006) analizan la transferencia de conocimiento entre un fabricante de automóviles y su red de proveedores. Consideran que la cantidad de tiempo que el emisor invierte en visitar al receptor para intercambiar información y para dar asistencia como medida de la “**intención de transferir**”.

Un tercer argumento está relacionado con las luchas de poder dentro de la organización. La posesión de determinados tipos de conocimiento puede generar a su portador una posición de poder relativo que les confiere cierta superioridad en el interior de la organización. La falta de motivación para compartir estos recursos intelectuales puede justificarse por el temor de la unidad emisora de eliminar esta situación de privilegio. (Gupta y Govindarajan, 2000; Mudambi y Navarra, 2004).

Osterloh y Frey (2000) relacionan la motivación con el tipo de conocimiento objeto de transferencia. Afirman que cuando el conocimiento que se transfiere tiene naturaleza tácita y no puede asentarse en productos o servicios, o cuando las unidades emisora y receptora son equipos, es fundamental recurrir a mecanismos de motivación intrínseca. Esto se debe a que la transferencia no puede ser directamente observada y los resultados no pueden atribuirse a ningún empleado en particular.

Como mecanismos de motivación intrínseca sugieren formas organizativas que enfatizan la participación en el establecimiento de las metas organizativas y el fomento de las relaciones personales a través de la formación de equipos de trabajo.

Por el contrario, cuando el conocimiento que se transfiere es explícito o es de naturaleza tácita pero está asentado en algún producto o servicio, los directivos son más capaces de observar la transferencia y deben establecer mecanismos de motivación extrínseca como recompensas monetarias.

Los autores consideran que la motivación es un determinante fundamental de la transferencia de conocimiento y, si se gestiona correctamente, puede constituir una ventaja competitiva importante y difícil de imitar.

Capacidad de emisión (Zander y Kogut, 1995; Szulanski, 1996; 2000; Hansen, 1999; Mudambi y Navarra, 2004)

Además de la voluntad por parte del emisor, las dificultades de la transferencia están determinadas por la capacidad del emisor. Un emisor capaz es más probable

que influya en el comportamiento del receptor y va a determinar la dificultad de la transferencia (Szulanski, 2000). Consideramos que la capacidad de emisión de conocimiento contempla dos aspectos: Tener la habilidad y tener los medios para transferir.

La habilidad para transferir está determinada por la base de conocimiento del emisor y por la experiencia acumulada en pasadas transferencias. Se ha relacionado con la intensidad del esfuerzo investigador desarrollado por la unidad emisora que determina la base de conocimiento que posee (Mudambi y Navarra, 2004; Minbaeva, 2007).

Zander y Kogut (1995) señalan que la acumulación de experiencia facilita la comunicación de nuevas tecnologías, y Hansen (1999) se centra en la acumulación de experiencia con el mismo receptor. Considera que la experiencia compartida facilita la construcción de una “heurística común” que facilita la solución de posibles problemas que la transferencia pueda desencadenar.

La transferencia de conocimiento, especialmente cuando es complejo, puede consumir muchos recursos. Destacamos el tiempo, los recursos humanos y recursos materiales.

En ocasiones puede ser necesario que los emisores reciban formación previa a la emisión de conocimiento. Por otro lado, el esfuerzo para transferir puede interferir con su habilidad para atender otros aspectos fundamentales que son considerados como más importantes por el emisor (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Szulanski, 2000; Björkman, Barner-Rasmussen, Li, 2004).

En conclusión, la motivación y la capacidad de los emisores de conocimiento constituyen el segundo grupo de factores determinantes de la transferencia de conocimiento. Se espera que:

Proposición 2: Cuanto menor sea la capacidad y la motivación de los emisores de conocimiento más difícil será la transferencia de conocimiento.

3.3 Características del receptor del conocimiento

La tabla 3 recoge las variables encontradas en la literatura como determinantes de la transferencia de conocimiento que pueden clasificarse como características del receptor de conocimiento.

Tabla 3: Determinantes de la transferencia de conocimiento: Características del receptor

Motivación	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Jensen y Szulanski, 2004
Capacidad de absorción	Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2001; Reagans y McEvily, 2003; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey y Park, 2003; Szulanski, Capetta y Jansen, 2004
Experiencia con el dominio de conocimiento	Simonin, 1999
Capacidad de retención	Szulanski, 1996

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo que hemos hecho al analizar el emisor, resumimos estas variables en dos: La motivación, que recoge el deseo del receptor de involucrarse en un proceso de recepción de conocimiento procedente de otra unidad organizativa y la capacidad de absorción, que hace referencia a la habilidad para interpretar y aplicar recursos intelectuales. Esta segunda variable engloba las variables capacidad de absorción, experiencia con el dominio de conocimiento y capacidad de retención recogidas en la tabla 3.

Motivación del receptor (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Jensen y Szulanski, 2004).

La falta de motivación del receptor se ha identificado con en “Síndrome del no inventado aquí” (Szulanski, 1996). Puede resultar en pasividad, sabotaje oculto, implementación intencionadamente lenta del conocimiento transferido o incluso renuncia abierta a la implementación y uso de nuevo conocimiento procedente de otras unidades; en consecuencia dificulta la transferencia de conocimiento (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000).

Capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Szulanski, 1996; Simonin, 1999; Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2001; Minbaeva, 2003; Reagans y McEvily, 2003; Szulanski, *et al.* 2004)

La capacidad de absorción del receptor se ha señalado como uno de los determinantes más poderosos de las dificultades en la transferencia de conocimiento (Szulanski, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva y otros, 2003). Recoge la “habilidad para reconocer el valor de la información nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales” (Cohen y Levinthal, 1990: 128).

Gupta y Govindarajan (2000) consideran que hay por lo menos dos razones que justifican la variación de capacidad de absorción entre organizaciones: La base de

conocimiento previo que posee el receptor y el grado de afinidad entre las unidades emisora y receptora. Analizaremos este tema con más profundidad en el siguiente epígrafe, donde se contempla la relación entre el emisor y el receptor.

También encontramos en la literatura argumentos que justifican por qué la capacidad de absorción puede variar entre unidades de la misma organización. Tsai (2001) combina el análisis de la Teoría del Conocimiento y la Teoría de Redes organizativas para relacionar la capacidad de absorción de una unidad organizativa con la posición que ocupa en la organización. Afirma que una unidad que ocupa un lugar central en la red organizativa está en una posición favorable para buscar conocimiento en otras unidades, pero el hecho de haber identificado nuevo conocimiento potencialmente valioso no garantiza su transferencia. Para que ésta se lleve a cabo, es necesario que dicha unidad pueda e implicarse en una operación de transferencia que le permita recibir e integrar el conocimiento en su base de conocimientos previa.

Encontramos en la literatura dos posturas diferentes en torno a la relación de las dos variables definidas en este apartado: motivación y capacidad de absorción del receptor.

Para algunos autores, (Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, y Park; 2004) la capacidad de absorción es resultado de un proceso iterativo, no aditivo del efecto de la motivación y la habilidad y por lo tanto ambas variables están relacionadas.

Sin embargo, nosotros consideramos que son dos factores independientes porque la motivación está condicionada por las necesidades y los deseos del receptor pero no contempla la habilidad para asimilar la información y aplicarla con fines comerciales, aspecto recogido en la capacidad de absorción. Nos sumamos por tanto a la posición de Szulanski (1996) y de Govindarajan y Gupta (2000).

Szulanski (1996: 31) en su análisis sobre la transferencia de prácticas óptimas define la **capacidad de retención** como la habilidad del receptor para institucionalizar la utilización de nuevo conocimiento. Significa que el conocimiento transferido entra a formar parte del día a día de la organización y en consecuencia pierde su carácter novedoso y se hace comprensible y fácil de predecir. En otras palabras se convierte en una rutina.

Define las prácticas organizativas como “El uso rutinario del conocimiento que hace la organización” (Szulanski, 1996: 28). En un trabajo posterior, define la rutina como “un conjunto de comportamientos conectados y recurrentes que coordinan las acciones de múltiples individuos para producir un resultado consistente” (Szulanski *et al.*, 2004: 611).

Nosotros consideramos que la capacidad de retención está incluida en la capacidad de absorción porque siguiendo la definición de Cohen y Levinthal (1990) aplicar un conocimiento con fines comerciales implica haber superado las dificultades que conlleva la “rutinización” del conocimiento transferido.

La capacidad de absorción y la motivación de los receptores de conocimiento son el tercer grupo de factores determinantes de la transferencia de conocimiento. Se espera que:

Proposición 3: Cuanto menor sea la motivación y la capacidad de absorción de los receptores de conocimiento, más difícil será la transferencia de conocimiento

3.4 Características del contexto:

El proceso de transferencia de conocimiento no se desarrolla en el vacío, se encuentra asentado en un contexto que determina en parte el éxito de la misma (Szulanski, 1996; Kostova, 1999).

El contexto es un concepto multifacético que engloba can cantidad de variables. Para estructurar nuestro análisis nos basamos en los trabajos de Govindarajan y Gupta (1991) y Gupta y Govindarajan (2000) donde se analiza de la transferencia de conocimiento en la organización multinacional. Estos autores consideran la organización como una red de unidades diferenciadas. En este contexto, el análisis de los flujos de conocimiento se puede abordar desde tres niveles por lo menos:

- *Individual:* pone el foco de análisis en el comportamiento de las unidades individuales.
- *Por pares:* se centra en el comportamiento conjunto de un par de unidades
- *Sistémico:* Analiza el comportamiento de la red completa.

El primer nivel de análisis “individual” ya lo hemos desarrollado en los dos apartados anteriores al abordar las características del emisor y del receptor. En este apartado nos centramos en los dos restantes niveles de análisis.

En primer lugar nos centraremos en los aspectos de la relación directa entre el emisor y el receptor que determinan la transferencia de conocimiento. Se trata de una visión restringida del contexto y lo denominamos “la relación entre el emisor y el receptor”.

En segundo lugar analizaremos los aspectos del contexto general al nivel organizativo que también pueden determinar la transferencia de conocimiento; este nivel de análisis es más amplio que el anterior y lo denominamos “contexto organizativo”.

3.4.1 La relación entre el emisor y el receptor como contexto de la transferencia

En este apartado adoptaremos una visión restringida del contexto. La finalidad es identificar qué características de la relación existente entre el emisor y el receptor de conocimiento pueden constituir una dificultad para la transferencia.

En la tabla 4 aparecen sintetizadas las características más relevantes de la relación entre el emisor y el receptor que determinan la transferencia de conocimiento que se desprenden de nuestro análisis de la literatura.

Tabla 4: Determinantes de la transferencia de conocimiento: Características del contexto. La relación entre emisor y receptor

Relación ardua	Szulanski, 1996
Debilidad de los nexos	Hansen, 1999
Fortaleza en las conexiones	Reagans y McEvily, 2003
Confianza entre las partes	Szulanski Capetta y Jansen, 2004
Credibilidad	Dyer y Hatch, 2006; Almeida, Song y Grant, 2002
Percepción de fiabilidad	Szulanski, 1996
Distancia geográfica	Hansen y Lovas, 2002
Distancia institucional	Bonache, 2000; Kosotva, 1999; Kostova y Roth, 2002; Jensen y Szulanski, 2004
Distancia cultural	Kogut y Singh, 1988; Simonin, 1999; Bhaghat y otros, 2002
Distancia organizativa	Simonin, 1999
Similitud en la bases de conocimiento	Kogut y Zander, 1992; Kogut y Zander, 1993; Grant, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000; Hansen y Lovas, 2002; Hansen, 2002
Experiencia	Simonin, 1999

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de profundizar sobre el análisis de estas variables, las clasificamos en dos grupos o bloques: El primero incluye las siguientes variables: relación ardua, debilidad de los nexos, fortaleza en las conexiones, confianza entre las partes, credibilidad y percepción de fiabilidad. Son los atributos de una relación que se ha forjado a lo largo del tiempo, hacen referencia a aspectos cualitativos de la relación,

sustentan la intimidad el apego emocional y la sintonía entre emisor y receptor de conocimiento. Denominaremos a este grupo “variables descriptivas de la relación”.

El segundo grupo incluye las variables distancia institucional, distancia geográfica, distancia cultural, distancia organizativa, similitud en las bases de conocimiento y experiencia con el dominio de conocimiento del emisor. Son variables que expresan la posición relativa del emisor respecto al receptor en términos de distancia o de similitud. Denominamos a este grupo “variables comparativas de la relación”.

Variables descriptivas de la relación

La transferencia de conocimiento puede desarrollarse en el contexto de una relación nueva o de una relación existente previamente. Cuando ya han existido contactos previos entre las partes, los atributos que definen la riqueza de esta relación van a influir en la gestación y evolución de a transferencia (Szulanski, 1996; Hansen, 1999; 2002).

La relación entre el emisor y el receptor de conocimiento ha sido considerada como un determinante fundamental para poder compartir conocimiento desde numerosas perspectivas teóricas que abordan el tema. Cada una emplea diferente terminología para recoger los atributos que caracterizan la relación, pero todos coinciden en distinguir dos aspectos fundamentales: La calidad y la frecuencia de la relación.

Desde el ámbito de la dirección estratégica, Szulanski (1996) califica la relación basada en unos nexos débiles como una **relación ardua** y la caracteriza como laboriosa y distante. El autor considera que el éxito de las transferencias de conocimiento depende en cierta medida de la facilidad de comunicación y de la intimidad de la relación general entre las partes. Esta afirmación cobra especial relevancia cuando el conocimiento es tácito porque posiblemente sean necesarios numerosos intercambios individuales.

Desde la teoría de las Redes Sociales, Hansen (1999) analiza la relación directa entre las partes emisora y receptora de conocimiento en términos de las características de sus nexos. Define los **nexos débiles entre el emisor y el receptor**, como aquéllos en los que los contactos entre las partes son distantes e infrecuentes.

En la misma línea, Reagans y Mc Evily (2003) describen la **fortaleza en las conexiones**. Los autores consideran que los individuos que se comunican frecuentemente o que tienen un importante apego emocional es más probable que compartan conocimiento que aquéllos que se comunican con poca frecuencia o que no están conectados emocionalmente. La frecuencia de la comunicación puede mejorar su eficiencia porque alienta el desarrollo de una “heurística específica de la relación”.

El apego emocional afecta a la motivación para dar asistencia y apoyo y facilita el desarrollo de la confianza entre las partes.

Desde la Teoría de la Comunicación, se sugiere que cuando el receptor percibe a la fuente como fiable y creíble estará más abierto y receptivo al mensaje. Un receptor confiado es probable que acepte el consejo de su interlocutor y cambie su comportamiento. Cuando **el emisor es fiable** aumentan los esfuerzos de cooperación entre las partes, aumenta la cantidad de conocimiento que puede intercambiarse y se reduce el coste del intercambio (Szulanski, *et al.*, 2004).

Szulanski (1996) señala que iniciar una transferencia desde un emisor que no es **percibido como fiable** será más difícil y su consejo y ejemplo probablemente sean cuestionados y generen resistencia. Dyer y Hatch (2006) y Almeida *et al.*, (2002) también abordan la confianza en términos similares utilizando el término **credibilidad del emisor**.

De nuestro análisis se desprende que los atributos de la relación entre el emisor y el receptor del conocimiento que encontramos en la literatura se pueden resumir en dos: la calidad y la frecuencia:

La calidad recoge la cercanía la intimidad y la confianza en la relación general entre las partes. Una relación de calidad constituye en contexto adecuado para que se desenvuelva con éxito una transferencia de conocimiento. Por el contrario, una relación “áspera” es una fuente de dificultades para que se desarrolle con éxito la transferencia de conocimiento complejo. Los atributos que definen una relación áspera son la distancia entre las partes, la falta de confianza y la debilidad entre sus nexos.

La frecuencia recoge el número de veces y la asiduidad con que el emisor y el receptor entran en contacto. Contribuye a facilitar la transferencia de conocimiento porque tiende a desarrollar unas capacidades específicas de la relación que ayudan a solucionar los problemas que puedan generarse a lo largo del proceso y alimenta el desarrollo de la confianza entre las partes.

VARIABLES COMPARATIVAS DE LA RELACIÓN

El segundo grupo de variables que definen el contexto relacional entre el emisor y el receptor recoge todos aquellos factores que comparan la posición relativa de ambos. Esta posición en unas ocasiones es abordada en términos de distancia y en otras de similitud.

Consideramos que la posición comparativa del emisor respecto al receptor de conocimiento se define mediante dos variables: Similitud entre las bases de conocimiento y distancia país.

Similitud en las bases de conocimiento

Reagans y McEvily (2003) se basan en la psicología cognitiva y social que afirma que una de las formas más importantes de aprender nuevas ideas es por asociación con las ya poseídas. En consecuencia, es más fácil absorber nuevas ideas en áreas en las que tenemos algún conocimiento previo. Una implicación de la afirmación anterior es que la posesión de un conocimiento común está positivamente asociada con la facilidad de la transferencia de conocimiento (Reagans y McEvily, 2003). Gupta y Govindarajan (2000) consideran que la similitud entre las partes implicadas en la transferencia en valores, creencias educación y estatus genera en el receptor una actitud abierta y receptiva. En este contexto, la comunicación de nuevas ideas va a tener más efecto en términos de ganancia de conocimiento. Para Hansen (2004), una unidad posee competencias relacionadas con otra en la medida en que su tecnología y su conocimiento técnico se puedan clasificar en las mismas áreas. El autor considera que es más probable que un equipo transfiera competencias a una unidad con la que posee competencias relacionadas que a una con la que no existe relación de competencias. Simonin (1999) en la misma línea considera que la **experiencia** que tenga el receptor con el dominio de conocimiento objeto de transferencia determina el éxito de la misma reduciendo la ambigüedad.

Desde la visión de la empresa basada en el conocimiento, se considera que dentro de cada organización sus miembros comparten una base de conocimiento que incluye un conjunto de valores, expectativas y un lenguaje compartido. Ésta facilita las relaciones entre los miembros de la organización, contribuyendo a suavizar las dificultades que genera la transferencia de conocimiento complejo (Kogut y Zander, 1992; 1993; Zander y Kogut, 1995; Nonaka y Takeuchi, 1995 Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Gupta y Govindarajan, 2000).

En la organización multinacional, caracterizada por la dispersión geográfica y la diversidad de sus unidades, esta base de conocimiento compartido cobra especial relevancia como nexo dentro de la organización (Kogut y Zander, 1993; Gupta y Govindarajan, 2000).

Distancia país

Esta variable es relevante únicamente cuando las unidades emisora y receptora se ubican en diferentes países. El análisis de la distancia entre los países que son contextos de la transferencia de conocimiento constituye una preocupación fundamental en el ámbito de la Teoría Institucional. Desde esta perspectiva, Kostova (1999) considera que los países tienden a ser fronteras naturales para muchas instituciones y que el comportamiento de los actores individuales y de las organizaciones refleja el entorno institucional del país donde se han desarrollado y establecido. Cuando la transferencia de conocimiento tiene lugar entre fronteras nacionales, es de esperar que la **distancia institucional** entre los dos países donde se ubica la unidad emisora y la receptora desencadene dificultades tanto en la aceptación como en la implementación del conocimiento en la unidad receptora (Bonache, 2000; Kostova, 1999; Kostova y Roth, 2002; Jensen y Szulanski, 2004).

Una institución que ha recibido mucho interés en el análisis de la transferencia de conocimiento en el seno de la organización multinacional es la cultura nacional. Hofstede (1980) la conceptúa por analogía con el “software de la mente” y considera que está estructurada sobre un conjunto de valores, creencias y asunciones aprendidas en la infancia temprana que distinguen a los miembros de distintas sociedades.

La cultura nacional es un poderoso determinante de la forma de actuar y de pensar de las personas de lo que se deduce que la **distancia cultural** entre el emisor y el receptor del conocimiento influya considerablemente en la eficiencia de la transferencia (Bhagat, Kedia, Harveston y Triandis; 2002).

Graham (1985) clasifica las dificultades que genera la distancia cultural en una relación entre personas de diferentes países en cuatro grupos: Dificultades originadas por la diferencia en idiomas, las originadas por diferencias en el comportamiento no verbal de las partes; originadas por diferencias en valores y por último las que tienen su origen en los procesos de pensamiento y toma de decisiones. El orden con que se han citado es importante porque las primeras son más fáciles de detectar y de solucionar mientras que a medida que avanzamos en la lista, las diferencias son más sutiles, tienden a asentarse en el subconsciente y por lo tanto más difíciles de identificar.

Un tercer componente de la distancia país es la **distancia geográfica**. Hansen y Lovas (2004) consideran que puede dificultar el trabajo conjunto de dos unidades y en consecuencia impedir la transferencia de competencias incluso si ambas unidades comparten conocimiento.

A lo largo de este apartado hemos abordado el análisis del contexto de la transferencia de conocimiento. Siguiendo las recomendaciones de Gupta y Govindarajan

(2000), hemos adoptado una visión restringida del mismo que nos ha llevado a centrarnos en la relación entre el emisor y el receptor.

De acuerdo a lo expuesto en esta sección, la relación entre las partes se puede definirse en términos de la calidad y la frecuencia, la similitud de las bases de conocimiento y la distancia país. La siguiente proposición recoge el efecto que estas características de la relación ejercen sobre la transferencia de conocimiento. Se espera que:

Proposición 4a: Cuanto menor sea la calidad y la frecuencia de la relación entre el emisor y el receptor, cuanto menor sea la similitud entre las bases de conocimiento y cuanto mayor sea la distancia país entre el emisor y el receptor más difícil será la transferencia de conocimiento.

3.4.2 La organización como contexto de la transferencia

En este apartado se extiende la visión del contexto más allá de la relación entre las partes y se contempla el grupo formal o la organización en su conjunto. De la revisión de la literatura consideramos que las variables más relevantes son:

Tabla 5: Determinantes de la transferencia de conocimiento: Características del contexto. La organización

Relaciones indirectas	Hansen, 1999
Contexto organizativo fértil	Szulanski, 1996
Existencia y riqueza de canales de transmisión formales e informales	Gupta y Govindarajan, 2000
Mecanismos de coordinación formal e informal	Tsai, 2002
Centralización	Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002; Foss y Pedersen, 2002; Mudambi y Navarra, 2003
Estructura de la red	Reagans y McEvily, 2003
Criterios de evaluación de resultados	Björkman, Barner-Rasmussen y Li 2004; Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey y Park, 2003
Prácticas de compensación de directivos	Björkman, Barner-Rasmussen y Li, 2004
Mecanismos de socialización corporativa	Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002; Björkman, Barner-Rasmussen y Li 2004
Formación	Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey y Park, 2003
Prácticas de promoción	Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey y Park, 2003
Políticas de comunicación interna	Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey y Park, 2003

Fuente: Elaboración propia

Para analizar estas variables tomamos como referencia el trabajo de Tsai (2002) que aglutina los atributos que caracterizan a un contexto en dos: Estructura jerárquica formal y relaciones informales.

Dentro del primer grupo de elementos incluimos las siguientes variables recogidas en la tabla 5: Fertilidad del contexto, existencia y riqueza de canales de transmisión formales, mecanismos de coordinación formal, centralización en la toma de decisiones, criterios de evaluación de resultados, práctica de compensación de directivos, formación, prácticas de promoción y política de comunicación interna. Adoptando la denominación de Tsai (2002) y denominamos a este grupo “estructura jerárquica formal”.

El segundo grupo engloba las variables que definen la organización informal e incluye las siguientes variables incluidas en la tabla 5: relaciones indirectas, fertilidad del contexto, existencia y riqueza de canales de transmisión informales, mecanismos de coordinación informal, estructura de la red, mecanismos de socialización corporativa. De nuevo adoptamos la denominación de Tsai (2002) para este grupo de variables agrupadas bajo el término “relaciones informales”. Algunas variables están incluidas en ambos grupos. Esto se debe a que capturan elementos pertenecientes a la organización formal y a la informal.

Estructura jerárquica formal

Siguiendo a Tsai (2002) incluimos en este apartado tres variables: centralización en la toma de decisiones (Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002; Foss y Pedersen, 2002; Mudambi y Navarra, 2003), existencia y riqueza de canales de comunicación formal (Gupta y Govindarajan, 2000; Almeida *et al.*, 2002) prácticas de recursos humanos que incitan a la transferencia de conocimiento dentro de la organización (Almeida *et al.*, 2002; Minbaeva *et al.*, 2003; Björkman *et al.*, 2004).

La centralización en la toma de decisiones

Mintzberg (1979) la define como la concentración de todo el poder de toma de decisiones en un solo punto de la organización. Considera que es el modo más contundente de coordinar la toma de decisiones en una organización porque todas las decisiones son tomadas por un cerebro y luego implementadas a través de la supervisión directa.

La centralización afecta negativamente al éxito de las transferencias por varios motivos (Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002): En primer lugar, reduce la iniciativa de los directivos de las diferentes unidades de transferir conocimiento entre ellas. Como resultado, en una organización muy centralizada, las unidades que la

conforman no estarán interesadas en compartir internamente conocimiento sin que proceda de una orden emitida por otra unidad con autoridad.

En segundo lugar, puede generar errores originados por falta de capacidad de absorción de la unidad receptora cuando el conocimiento es complejo (Grant, 1996; Tsai, 2002).

Existencia y riqueza de canales de comunicación formal

En un estudio comparativo sobre la transferencia de conocimiento entre fronteras Almeida *et al.* (2002) ponen de manifiesto la relevancia de los canales basados en tecnologías de la información para la transferencia de conocimiento. Entre estas tecnologías se incluyen las bases de datos compartidas, el software de comunicaciones común y las bibliotecas con usuarios comunicados a través de las intranets de sus compañías.

A pesar de su relevancia, el estudio señala las limitaciones de estos mecanismos para la transferencia de determinados tipos de conocimiento, especialmente cuando se trata de know how basado en la experiencia. En este caso la transferencia se tiene que apoyar en mecanismos complementarios como las conversaciones telefónicas, vídeo conferencias o visitas personales.

En la misma línea Gupta y Govindarajan (2000) señalan que en el seno de la organización multinacional, más allá de **la existencia** de los canales de transmisión es necesario contemplar su **riqueza como determinante de un** la fertilidad del contexto.

La riqueza de los canales formales de transmisión implica la existencia de mecanismos estructurales formales como pueden ser las posiciones de enlace los grupos de trabajo o los comités permanentes. Estos mecanismos relacionan las diferentes unidades entre sí mejorando por tanto la densidad del interface entre las partes implicadas en la transferencia (Gupta y Govindarajan, 2000). Un mecanismo de enlace especialmente analizado es la posibilidad de transferir personal desde la unidad emisora a la receptora. Este tema cobra especial relevancia en el caso de la organización multinacional (Almeida *et al.*, 2002; Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman *et al.*, 2004).

Szulanski (1996) considera que un **contexto organizativo es fértil** cuando facilita el desarrollo de las transferencias de conocimiento. Los atributos que lo caracterizan son la estructura y los sistemas formales y las fuentes de coordinación.

Prácticas de recursos humanos

La organización puede apelar a una serie de mecanismos que fomenten la transferencia de conocimiento dentro de la organización y a superar las dificultades que este proceso puede implicar (Szulanski, 1996). Entre estos mecanismos podemos destacar una serie de prácticas de recursos humanos orientadas a incrementar la motivación de las partes implicadas como son la **prácticas de compensación de los directivos** de las unidades, las **prácticas de promoción interna** o la **política de comunicación interna** (Gupta y Govindarajan, 2000; Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman *et al.*, 2004) y una serie de prácticas orientadas a potenciar la capacidad de absorción de la unidad receptora como son las **prácticas de evaluación de resultados**, o las de **formación** (Minbaeva *et al.*, 2003; Bjorkman *et al.*, 2004).

Relaciones informales

En contraste con la estructura jerárquica formal, las relaciones informales implican un modo de coordinación más voluntario y personal. Aunque generalmente surgen de forma natural y su ocurrencia no está programada, pueden incitarse mediante arreglos sociales internos o mecanismos de socialización corporativa (Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002; Björkman *et al.*, 2004). Incluimos en este apartado una variable: Los mecanismos de socialización corporativa. Están orientados a establecer un conjunto de valores objetivos y creencias compartidas en la organización que alimenten una cultura organizativa unitaria que provea a sus miembros de un sentido de identidad común (Schein, 1985; Björkman *et al.*, 2004).

La socialización corporativa ayuda a borrar las fronteras organizativas, a construir familiaridad, afinidad y convergencia en los mapas mentales entre los miembros de la organización. Cuanto mayor sea la familiaridad y la afinidad personal entre las partes, más se espera que aumente la apertura de la comunicación entre ellas y por tanto que se incremente la riqueza de los canales de comunicación (Gupta y Govindarajan, 2000; Tsai, 2002).

Desde la Teoría de Redes Sociales Reagans y McEvily (2003) dan una explicación similar. Conceptúan la organización como una red de diferentes unidades y afirman que la **estructura de la red** va a determinar la facilidad de la transferencia de conocimiento. Concretamente, cuanto más cohesión social exista en torno a una relación, más deseo y motivación de las partes para invertir el tiempo la energía y el esfuerzo necesario para compartir conocimiento dentro de la red.

En conclusión, a lo largo de este apartado hemos abordado el análisis del contexto de la transferencia de conocimiento desde una perspectiva amplia, lo que nos ha llevado a centrarnos en el contexto organizativo. De acuerdo con nuestro desarrollo en este epígrafe, el contexto organizativo puede definirse en términos de centraliza-

ción en la toma de decisiones, existencia y riqueza de canales de comunicación, prácticas de recursos humanos y mecanismos de socialización corporativa. Se espera que:

Proposición 4b: Cuanto mayor sea la centralización en la toma de decisiones, menor la cantidad y la calidad de canales de comunicación formal, menor la eficiencia de las prácticas de recursos humanos, y menor el uso de mecanismos de socialización corporativa, más difícil será la transferencia de conocimiento.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS

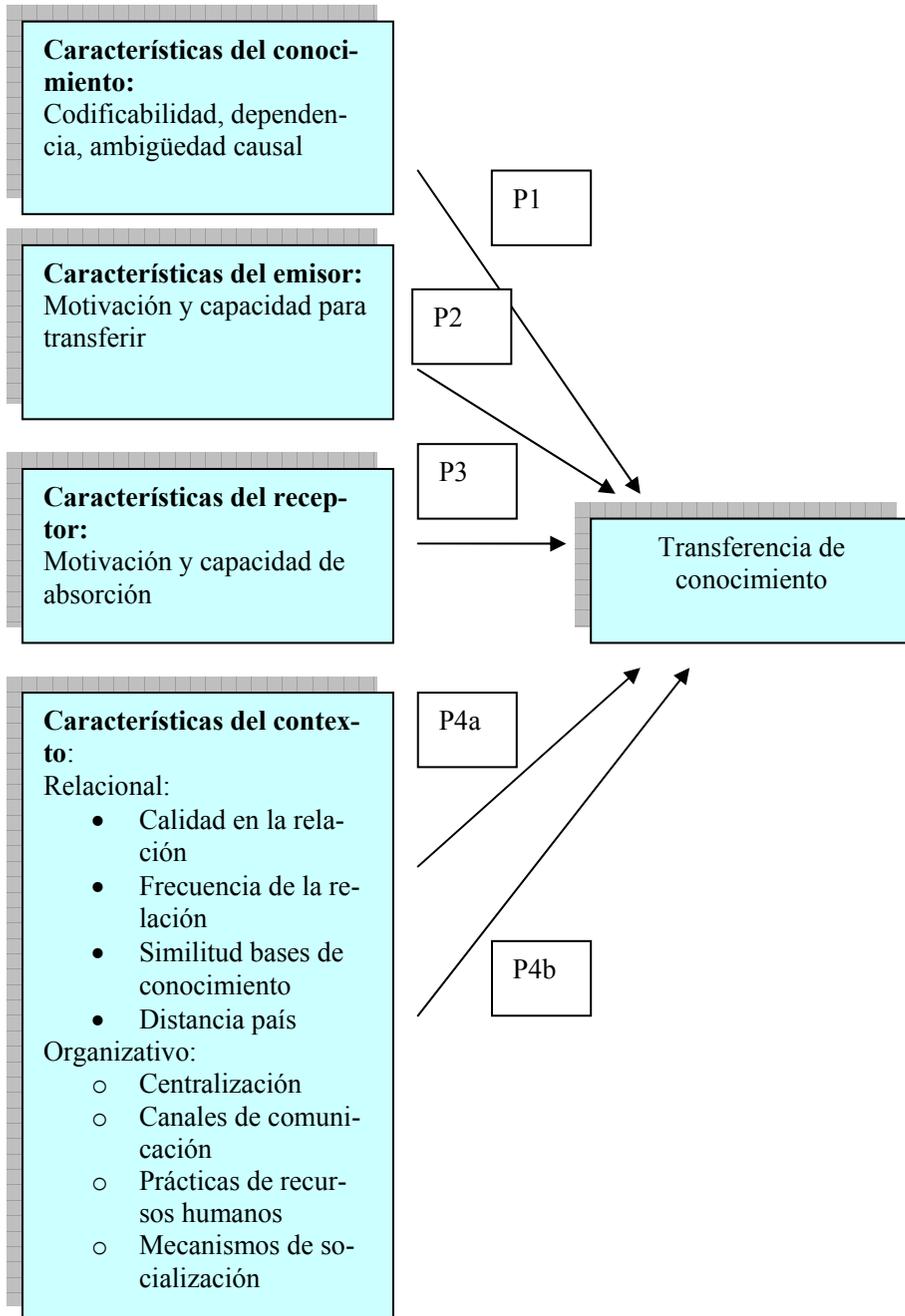
En este apartado ofrecemos una representación gráfica del modelo del análisis desarrollado (figura 1), presentamos las principales aportaciones del mismo, y proponemos diversos ámbitos en los que podría resultar de utilidad su aplicación.

Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente mediante las siguientes aportaciones:

En primer lugar, ofrece un modelo ecléctico, que se apoya en una revisión de los distintos campos del saber que analizan la transferencia de conocimiento, contemplando simultáneamente las características del conocimiento que se transfiere, las características de las partes implicadas -emisor y receptor- y las características del contexto organizativo. La necesidad de realizar este tipo de análisis integradores ha sido puesta de manifiesto en la literatura en repetidas ocasiones, puesto que permite contemplar el efecto que cada uno de los cuatro bloques de determinantes ejerce sobre el éxito de los procesos de transferencia, y generar una visión más completa del fenómeno de estudio (Szulanski, 1996; 2000; Gupta y Govindarajan, 2000).

Por otro lado, este modelo va a permitir valorar la importancia relativa de cada bloque determinantes de la transferencia de conocimiento y analizar cuál ejerce la mayor influencia (Hansen y Lovas, 2004; Minbaeva, 2007). Este punto nos resulta de especial interés porque no existe acuerdo en la literatura sobre cuáles son los principales determinantes de los procesos de transferencia de conocimiento. Así, desde el ámbito de la psicología cognitiva, se considera que la motivación de los emisores y los receptores contribuyen la principal explicación del éxito de la transferencia (Szulanski, 1996; Cabrera, Collins, Salgada, 2006). Por otro lado desde la perspectiva que brinda la Teoría de la Empresa basada en el Conocimiento, se sostiene que son las características del conocimiento los principales determinantes (Szulanski, Capetta y Jansen, 2004).

Figura 1: Factores determinantes de la transferencia del conocimiento: Un modelo integrado



En segundo lugar, el trabajo también puede resultar de utilidad para la práctica de la gestión empresarial, dado que la identificación de los factores determinantes de la transferencia constituye el primer paso para poder gestionar el proceso, y allanar las dificultades que puedan plantearse en el mismo. De este modo, se pretende potenciar y facilitar la distribución de conocimiento útil en la organización multiunidad y así contribuir a cerrar la brecha entre lo que las organizaciones saben y lo que realmente ponen en práctica (Szulanski, 1996; Almeida, Song y Grant, 2002; Jensen y Szulanski, 2007; Monteiro y otros, 2008).

Por último, este trabajo plantea un análisis “multinivel” que, siguiendo a Gupta y Govindarajan (2000), adopta un triple nivel de análisis: nodal o individual, que contempla el comportamiento de las unidades que conforman la organización; diádico o por pares, que analiza el comportamiento conjunto del par de unidades y emisor-receptor; y por último, nivel sistémico u organizativo, que considera la organización en su totalidad. Se contemplan las características de la organización tales como su estructura organizativa o los mecanismos para determinar el comportamiento de los trabajadores, y su incidencia en la transferencia de conocimiento.

Este modelo puede aplicarse en distintos ámbitos. En primer lugar, entre agentes cognitivos dentro de la organización, como pueden ser individuos o unidades organizativas. En este último escenario, merece especial atención el análisis de la transferencia de conocimiento entre fronteras. Desde la perspectiva de la Teoría de la Multinacional se pone de manifiesto la relevancia de la transferencia de conocimiento en este tipo de organizaciones. De hecho, se considera que la existencia de la organización multinacional puede comprenderse en términos de su habilidad para transferir conocimiento con una eficiencia superior a los mercados (Kogut y Zander, 1993; Gupta y Govindarajan, 2000).

El ámbito de aplicaciones del modelo también puede extenderse a la transferencia de conocimiento entre empresas, destacando su posible utilidad en el caso de las alianzas y de las redes de empresas.

La contrastación empírica del modelo en los distintos ámbitos descritos: organización multiunidad, organización multinacional y entre empresas independientes constituyen la principales líneas de investigación que podrían derivarse de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMEIDA, P.; SONG, J.; GRANT, R. "Are firms superior to alliances and markets?. An empirical test of cross-border knowledge transfer". *Organization Science*, Vol. 13 (2). 2002, p. 147-161.
- ARGOTE, L.; INGRAM, I. "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 (1). 2000, p. 150-169.
- BARNEY, J. "Firm Resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17 (1). 1991, p. 99-120.
- BHAGAT, R.; HARVESTON, P.; TRIANDIS, H. "Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework". *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2). 2002, p. 204-221.
- BJÖRKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI, L. "Managing knowledge transfer in MNCs: The impact of headquarters control mechanisms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35. 2004, págs. 443-455.
- BONACHE, J. "The international transfer of an idea suggestion system". *International Studies of Management and Organization*, Vol. 29 (4). 2000, p. 24-44.
- CABRERA, A; COLLINS, W., SALGADA, J. "Determinantes of individual engagement in knowledge sharing". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 (2). 2006, p. 245-264.
- COHEN, WM.; LEVINTHAL, DA. "Absortive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. 1990, p. 128-152.
- CONNER, K.; PRAHALAD,CK. "A resource based Theory of the Firm: Knowledge versus opportunism". *Organization Science*, Vol. 7 (5). 1996, p. 477-492.
- DYER, J.; HATCH, N. "Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships". *Strategic Management Journal*, Vol. 27. 2006, p. 701-719.
- FOSS, N. "Knowledge-based approaches to the Theory of the Firm: Some critical comments". *Organization Science*, Vol. 7(5). 1996, p. 470-476.
- FOSS, N.; PEDERSEN, T. "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context". *Journal of International Management*, Vol. 8. 2002, p. 49-67.
- GRAHAM J. "The influence of culture in the process of business negotiations: An exploratory study". *Journal of Intrernational Business Studies*, Vol.16 (1). 1985, p. 81-96.
- GRANT, R. "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996, p. 109-122.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16 (4). 1991, p. 768-792.

- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, Vol. 21. 2000, p. 473-496.
- HANSEN, M. "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44. 1999, p. 82-111.
- HANSEN, M. "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*, Vol. 13 (3). 2002, p. 232-248.
- HANSEN, M.; LOVAS, B. "How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations". *Strategic Management Journal*, Vol. 25. 2004, p. 801-822.
- HEDLUND, G. "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 15. 1994, p. 73-91.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, California. Sage Publications. 1980. 475 p. ISBN 0-8039-1444-x
- JENSEN, R.; SZULANSKI, G. "Stickiness and adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35. 2004, p. 508-523.
- KING, WC.; ZEITHAML, CP. "Competences and the firm performance: Examining the casual ambiguity paradox". *Strategic Management Journal*, Vol. 22. 2001, p. 75-99.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, Vol. 3. 1992, p. 383-397.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre. 1993, p. 625-644.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. "Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply". *Journal of International Business Studies*, Vol 26 (2). 1995, p. 417-426.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. "What firms do: Coordination, identity and learning". *Organization science*, Vol. 7 (5). 1996, p. 502-518.
- KOSTOVA, T. "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 24 (2). 1999, p. 308-325.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management journal*, Vol. 45 (1). 2002, p. 215-233.
- LIPPMAN, SA; RUMELT, RP. "Uncertain Imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*. Vol. 13. 1982, p. 418-438.
- LÓPEZ, P.; MARTÍN DE CASTRO, G.; NAVAS, JE.; GALINDO, R. *Dinámicas de Aprendizaje organizativo en empresas de Alta Tecnología. Un estudio com-*

- parado entre España y Estados Unidos*. Fundación Rafael del Pino, colección Economía y Empresa. 2007. 254 p. ISBN 84-9768-349-8
- MADHOK, A. "The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance". *Organization Science*, Vol. 7(5). 1996, p. 577-590.
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, CF.; PARK, HJ. "MNC Knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM". *Journal of International Business Studies*, Vol. 34. 2003, p. 586-599.
- MINBAEVA, D. "Knowledge transfer in Multinational Corporations". *Management International Review*, Vol. 47 (4). 2007, p. 567-593.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of organizations: A synthesis of research*. Prentice Hall. 1979. 512 p. ISBN 0138552703.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. "Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35. 2004, p. 385-406.
- NELSON, R.; WINTER, SG. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap press, Cambridge. 1982..437 p. ISBN 0-674-27227-7
- NONAKA I. "The Knowledge creating company". *Harvard Business Review*, Vol. 69 (6). 1991, p. 96-1105.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Nueva York. Estados Unidos. 1995. 284 p. ISBN 0-19-509269-4
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. "A Theory of organizacional knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge". En DIRKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (2001) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Nueva York. 2001, p. 491-517. ISBN 0198295839
- OSTERLOH, M.; FREY, BS. "Motivation, knowledge transfer and organizational forms". *Organization Science*, Vol. 11 (5). 2000, p. 538-550.
- POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul, Londres. 1966. 108 p. ISBN 0-385-06988-x.
- REAGANS, R.; MC. EVILY, B. "Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 48, 2003, p. 240-267.
- REED, R.; DEFILLIPPI, RJ. "Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage". *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1). 1990, p. 88-102.
- SHANNON, CE.; WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois Press. 1949. 125 p. ISBN 0000854325.
- SCHEIN E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass. 1983. 358 p. ISBN 0-87589-639-1

- SIMON, H. "Rational Decision making in business organizations". *The American Economic Review* Vol. 69 (4). 1979, p. 493-513.
- SIMONIN, B. "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, Vol. 20. 1999, p. 595-623.
- SPENDER, JC. "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996, p. 45-62.
- SZULANSKI, G. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 17. 1996, p. 27-43.
- SZULANSKI G. "The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 (1). 2000, p. 9-27.
- SZULANSKI, G.; CAPETTA, R.; JANSEN, R. "When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity". *Organization Science*, Vol. 15. 2004, p. 600-613.
- TSAI, W. "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of management Journal*, Vol. 44 (5). 2001, p. 996-1004.
- TSAI, W. "Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing". *Organization Science*, Vol. 13 (2). 2002, p. 179-190.
- WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, Nueva York. 1985. 450 p. ISBN 0-02-934821-8.
- WINTER, SG. "Knowledge and competence as strategic assets". En: TEECE, D.(editor), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge, Ma. 1987, p. 159-184. ISBN 0887301789.
- WINTER, SG.; SZULANSKI G. "Replication as strategy". *Organization Science*, Vol. 12. 2001, p. 730-743.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test". *Organization Science*, Vol. 6 (1). 1995, p. 76-91.