



Hacia un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las empresas sinaloenses

Volumen 20 No (2). Julio-Diciembre 2020. Pág. 73-86

ISSN: 0121-1048 IMPRESO ISSN: 2422-3220 EN LÍNEA

Ramos, Greysell*

Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. Boulevard Lola Beltrán sin número, Colonia 4 de Marzo, Culiacán, Sinaloa, México.
greysellra@gmail.com

**Autor correspondiente*

Romero, Beatriz

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Sinaloa, Boulevard De las Américas y Universitarios sin número, Ciudad Universitaria Módulo IV. Culiacán, Sinaloa, México. rcarolina81@gmail.com

Payares, Rocío

Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Culiacán. Boulevard Lola Beltrán sin número, Colonia 4 de Marzo, Culiacán, Sinaloa, México.
rpayares@yahoo.com

Resumen

Este artículo tiene como objetivo el desarrollo de un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las organizaciones sinaloenses. Cabe mencionar que, para cumplir con el propósito del artículo, se consultan diversas fuentes de información relacionadas con las variables antes citadas. Así pues, entre los principales hallazgos se muestra la relación que existe entre las diferentes propuestas de diseminación del conocimiento organizacional, así como la importancia de los actores que intervienen en las mismas, las cuales conducen a generar una propuesta de modelo teórico de transferencia de conocimiento a implementarse en las empresas sinaloenses. Para cerrar, entre las futuras líneas de investigación que sugiere el documento, se encuentra la aplicación y evaluación del modelo propuesto en un caso particular.

Palabras clave: Administración, conocimiento, transferencia de conocimiento, empresas sinaloenses.

Códigos JEL: M1, M10

* Citar: Ramos, Greysell, Romero, Beatriz y Payares, Rocío (2020). Hacia un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las empresas sinaloenses. *Inquietud Empresarial*, 20(2), 73-86.

A theoretical model of knowledge transfer for Sinaloa companies

Abstract

This article aims to develop a theoretical model of knowledge transfer for Sinaloa organizations. It is worth mentioning that, to fulfill the purpose of the article, various sources of information related to the variables are consulted. Thus, the main findings show the relationship between the different proposals for dissemination of organizational knowledge, as well as the importance of the actors involved in them, which lead to generate a proposal for a theoretical model of knowledge transfer to be implemented in Sinaloa companies. To close, among the future lines of research suggested by the document, is the application and evaluation of the proposed model in a particular case.

Keywords: Management, knowledge, knowledge transfer, Sinaloa companies.

JEL Classification: M1, M10

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la evolución en el estudio de las Ciencias Administrativas y los Estudios Organizaciones ha conducido a la generación de nuevas perspectivas teóricas, preocupadas por investigar uno de los bienes intangibles que diferencia e incrementan la ventaja competitiva de las empresas: el conocimiento (Penrose, 1959; Nonaka & Takeuchi, 1999; Szulanski, 2000; Dixon, 2001; Perona, López & Navas, 2009; Dalkir, 2011; O'Dell, Hubert & APQC, 2011). Para Dixon (2001) el conocimiento, no es un producto que puede ser fabricado por una máquina, sino todo lo contrario, es un activo de la organización que representa el enlace mental que hacen las personas entre la información que poseen y la aplicación de ésta en determinado contexto. También, éste se puede interpretar como un “conjunto de información procesada que posee una persona sobre un área específica o la totalidad del universo, fundamentada en las leyes de la ciencia y las propias experiencias” (Rincón, 2017, p. 55). Por consiguiente, en la esfera

organizacional, el conocimiento requiere del empleo simultáneo de habilidades intelectuales y conductuales, así como destrezas y prácticas que conllevan al proceso de generar saberes y evidencia tangible e intangible que se almacena en la memoria de una compañía.

Ahora bien, después de realizar una investigación bibliográfica, se encontró que existen diversos modelos de gestión y transferencia de conocimiento organizacional, los cuales abordan el fenómeno desde diferentes perspectivas y contextos culturales como el norteamericano, asiático y europeo (Pillania, 2009). Sin embargo, se encontró una disminución en las investigaciones que abordan el proceso de transferencia de conocimiento, en el contexto de los países de América Latina, especialmente en México y regiones como el noroeste del país. Por tal motivo, la presente reflexión tiene como objetivo desarrollar un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las empresas sinaloenses.

Cabe observar que, pese al tiempo que ha transcurrido desde que se comenzó a estudiar el saber al interior de las organizaciones, aún es una disciplina en crecimiento, especialmente en las empresas sinaloenses. Por ello, se procedió a realizar una investigación documental en diversos artículos y publicaciones, para identificar las principales aportaciones teóricas y empíricas que faciliten la generación de un modelo teórico de transferencia de conocimiento adecuado al contexto de las empresas antes mencionadas.

Ahora bien, en relación con la estructura del documento, en primer lugar, se introduce al lector en el concepto de la administración del conocimiento y sus principales características. A continuación, se presenta un análisis del discurso relacionado con los modelos de transferencia, los actores del proceso y las principales barreras que interfieren en la gestión efectiva del mismo. Por último, se concluye con la presentación de un modelo teórico de transferencia de conocimiento, adaptado a las necesidades de las empresas sinaloenses.

2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

De entrada, es importante recordar que el conocimiento es una integración de elementos consecuente de la capacidad de las personas para captar, procesar y asimilar información trascendente, para el desarrollo de las actividades rutinarias que realizan en las organizaciones, así como el proceso de toma de decisiones que conllevan las funciones de éstas (Pillania, 2009). Cabe

señalar que, el conocimiento organizacional es una disciplina joven, cuya acelerada difusión e implementación ha permitido la integración de tres diferentes enfoques de estudio: el europeo, el asiático y el americano. El primero, se identifica por la medición y contabilización de intangible (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997; Martinkenaite, 2010; McLaughlin, 2010;); mientras que el asiático, se preocupa por la creación y transformación del conocimiento, así como la interacción entre los gestores de éste (Nonaka & Takeuchi, 1999; Szulanski, 2000; Luu, 2012). Por último, aparece el enfoque americano, que trata la explotación del conocimiento y la información, a través del uso de sistemas de información empresarial, basados en las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (Davenport & Prusak, 2001; Dixon, 2001; O'Dell, Hubert & APQ, 2011; Dalkir, 2011). Es importante añadir que, las diferentes perspectivas de estudio del conocimiento organizacional coinciden en abordar el mismo como un recurso trascendente para el logro de un desempeño superior.

Ahora bien, el saber organizacional se puede catalogar como tácito o explícito. El conocimiento tácito se distingue por ser subjetivo o individual y es resultado de las experiencias que adquieren las personas al interactuar en un entorno social y profesional determinado (Nonaka & Takeuchi, 1999). Según Rincón (2017), éste surge a partir de la construcción individual de modelos mentales, las creencias y las perspectivas que desarrollan durante su evolución física, social y profesional. También, este tipo de conocimiento permite a los empleados adaptarse a situaciones nuevas o excepcionales, a través del uso de la pericia y saberes como el qué, cómo y porqué de algo

(Dalkir, 2011). Por su parte, el conocimiento explícito se identifica por ser objetivo y colectivo, puesto que requiere la integración o codificación formal de productos tangibles como documentos, datos organizados, sistemas de información, entre otros, que pueden ser diseminados, compartidos y/o transferidos fácilmente a través de la enseñanza y el entrenamiento de los receptores de éste (King, 2009; Dalkir, 2011; Luu, 2012). Asimismo, el conocimiento tácito es propiedad del actor y se nutre de las interacciones que tiene el mismo con su entorno, mientras que, el conocimiento explícito, es una construcción colectiva derivada del intercambio de información, formal e información, que se genera en el seno de las organizaciones.

Para gestionar el conocimiento, es importante identificar tres momentos trascendentales: la creación, la transferencia y el aprendizaje organizacional, los cuales aportan una visión holística del proceso de administración del conocimiento organizacional. En primer lugar, la creación del conocimiento sucede cuando las personas piensan, sienten, aprenden e interactúan (Bennet & Bennet, 2007) y tiene como objetivo la distribución del conocimiento generado por el personal y sus vivencias dentro de la empresa. En otras palabras, no es un valor exclusivo de un grupo en particular, sino un producto de uso colectivo que se traduce o materializa en mejores prácticas y procesos organizacionales; capital intelectual e innovaciones tecnológicas; así como capital humano altamente competitivo en su campo laboral, por mencionar algunos ejemplos. Para Szulanski (1996), la transferencia de conocimiento es un proceso que consiste en la “difusión” y acción de compartir el conocimiento, por parte de los actores -

donantes y receptores- que convergen al interior de las entidades. Mientras que, el aprendizaje organizacional, facilita a las personas la comprensión de sus experiencias individuales, que, al ser compartidas con otros miembros de la organización, permiten que los actores entiendan las prácticas experimentadas por el resto del personal de la empresa (Bushe, 2009).

3. MODELOS DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Antes que nada, la administración del conocimiento es una temática que se ha tratado desde diferentes perspectivas administrativas y culturales, por consiguiente, se han publicado diferentes modelos teóricos y prácticos que explican su aplicación en las organizaciones contemporáneas. En primer lugar, se presenta la Espiral de Creación del Conocimiento, propuesto por Nonaka y Takeuchi (1999), que se identifica por ser el modelo más citado en artículos, libros, ensayos y otros documentos de investigación. Tiene como objetivo la conversión del conocimiento de tácito a explícito y de explícito a tácito, a través de la transición de éste por cuatro fases: socialización, exteriorización, combinación e interiorización. Sin embargo, dicho modelo, resulta inadecuado para generar un diagnóstico sobre el tipo de conocimiento que requieren las compañías para sobrevivir a entornos cambiantes y complejos, como los que predominan en la actualidad (Bernal, Frost & Sierra, 2014).

Revisando el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), se encuentra que la fase de socialización implica un constante intercambio de experiencias entre el personal de la organización y éste con los públicos

externos de ella. Como se trata de una relación de conocimiento tácito-tácito, es decir de persona a persona, también contempla los modelos mentales creados por los empleados para la realización de sus funciones, así como las habilidades desarrolladas con el tiempo, que generalmente comparten con sus compañeros de área o departamento, sobre todo en los procesos de socialización de los nuevos colaboradores (Hart, 2012). Incluso, Rojas y Torres (2017), argumentan que dicho conocimiento, en la mayoría de sus presentaciones, no requiere del lenguaje, sino de la observación de los comportamientos y acciones de los miembros de la organización. Por su parte, la exteriorización, trata la conversión del conocimiento tácito a explícito, a través del diálogo y la reflexión colectiva. Cabe señalar que, el primero se convierte en un factor importante, puesto que facilita la comunicación cara a cara entre los colaboradores de la empresa, que utilizan para compartir una versión estructurada de sus creencias, experiencias, aprendizajes y saberes con otros (Sarayreh, Mardawi & Dmour, 2012). Enseguida, se presenta la combinación, que representa el conocimiento sistémico –explícito a explícito-, que carece del uso de la experiencia, como principal herramienta de trabajo y se enfoca únicamente en los conocimientos teóricos del personal (Nonaka & Takeuchi, 1999). Finalmente, aparece la conversión del conocimiento explícito a tácito, conocida como interiorización, la cual se relaciona con la aprehensión o apropiación de saberes, la adquisición de habilidades y destrezas técnicas, a partir de la codificación de las experiencias positivas y negativas que los empleados construyen (individualmente) a

partir de su interacción con otros (Rincón, 2017).

En segundo lugar, se analiza el E-flow de Pedler, Burgoyne y Boydell (1997), que se identifica por abordar el proceso de transferencia de conocimiento, desde la perspectiva de la organización aprendiente, es decir, empresas que tratan el conocimiento desarrollado en ellas, como una estrategia de transformación interior y exterior. Cabe señalar que, tal modelo actúa como una herramienta para identificar las posibles dificultades que pueden presentarse durante la circulación horizontal y vertical de la energía (conocimiento) –traducida en información, recursos, ingenio y atención-, requerida para generar un proceso de aprendizaje organizacional. Así pues, para que un flujo de energía se genere, es importante que la organización predomine un clima que fomente el aprendizaje y donde los colaboradores trabajen en sus oportunidades de autodesarrollo. Por último, es preciso señalar que el E-flow ofrece a las empresas, la posibilidad de reunir, crear y almacenar saberes importantes, que serán empleados posteriormente, a través de dinámicas de enseñanza-aprendizaje colectivas (Ty, Walsh & Anunt, 2010).

Por su parte, el modelo de transferencia del conocimiento propuesto por Gabriel Szulanski en el año 2000, identifica claramente las fases y acciones que conlleva la diseminación de éste al interior y exterior de las empresas. También, el autor define el proceso como un intercambio diádico entre una fuente y un receptor. Incluso, su trabajo resulta enriquecedor por considerar, por vez primera, las interferencias que conlleva el proceso de transferencia (Ding, Liu & Song, 2013). Ahora bien, el modelo de Szulanski (2000), está dividido en dos planos: el

superior y el interior. En el plano superior, se traza la dirección u objetivo que persigue el proceso, a partir de la formación de una semilla de transferencia o la presencia de un factor administrativo, económico, cultural, social y/o tecnológico, determinante en la organización, que conduce a tomar la decisión de transferir conocimiento. Luego, se encuentra el primer lugar el uso o aplicación del conocimiento, que conduce a un resultado orientado en el logro de un desempeño satisfactorio. Por su parte, en el plano interior, la iniciación o dificultad de reconocer las oportunidades disponibles para transferir el conocimiento, las cuales se generan tan pronto como se forma la necesidad de transferencia. Luego, aparece la etapa de implementación, que funge como puente entre el intercambio de información y recursos, que establecen los actores de dicho proceso, a través de vínculos de comunicación como el idioma y la cultura. Enseguida, la fase de incrementar ofrece la opción de identificar las áreas de oportunidad de la diseminar, que, en su mayoría, obedecen a la capacidad del receptor para hacer uso del conocimiento adquirido. Para finalizar, la integración, trabaja en disolver las dificultades que interfieren en los cambios de la organización, para así, generar un ambiente que favorezca la apropiación del conocimiento.

En cuarto lugar, se presenta el modelo de fortalecimiento del conocimiento común de Nancy Dixon (2001), quien se dio a la tarea de revisar detalladamente los sistemas para compartir el conocimiento, que implementaban las grandes empresas de productos y/o servicios norteamericanos, para así identificar los programas empíricos o formales, que utilizaban para la administrarlo. Con relación al procedimiento

de transferencia, se puede comentar que trata de un circuito progresivo que consta de las siguientes fases: 1) El equipo lleva a cabo una tarea; 2) se obtiene un resultado; 3) el equipo explora la relación entre la acción y el resultado; 4) se obtiene conocimiento común; 5) Se elige un sistema de transferencia de conocimiento; 6) se transforma el conocimiento de manera que puede ser utilizado por los demás; 7) el equipo receptor adapta el conocimiento para su uso; 8) el equipo lleva a cabo una tarea. Entre otras cosas, el proceso de Dixon (2001), trasciende la esfera de una simple donación y recepción de conocimiento, porque trata la importancia de transformar el conocimiento original – generalmente tácito–, seleccionar los medios o canales de comunicación adecuados para la socialización de éste y, sobre todo, se enfoca en la adaptación o tropicalización de los saberes, para mejorar la capacidad de absorción de los receptores (Rejeb-Khachlaf, Mezghani & Quélin, 2011).

Recapitulando los modelos antes citados, resulta oportuno mencionar las semejanzas y diferencias que presentan los mismos. De entrada, los cuatro modelos coinciden en la meta de obtener una ventaja competitiva, la transformación y la solución de problemas. También, identifican a los donantes y receptores del conocimiento como individuos y/o la colectividad que integran la empresa. Luego, entre sus diferencias se percibe que el modelo de Nonaya y Takeuchi (1999), así como el de Dixon (2001), promueven un circuito progresivo y repetitivo de transferencia, mientras que el proceso de Szulanski (2000), trata una comunicación bidireccional y lineal, que no define la repetición inmediata de la diseminación del conocimiento. En el caso del E-Flow, existe una interdependencia entre los elementos,

pero la energía fluye linealmente de forma horizontal y vertical.

Con relación a las fortalezas y debilidades de estos, la espiral de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), sobresale por tratar la transformación del conocimiento tácito a explícito y de explícito a tácito, que se traduce en la codificación de los saberes teóricos y prácticos de los empleados, para ser donados a la colectividad. Ahora bien, entre las debilidades del modelo, se observa una orientación hacia la colección de conocimiento únicamente al interior de la organización, privando a sus colaboradores de enriquecer su saber, a través de la experiencia externa. Por su parte, el modelo de Pedler, Burgoyne y Boydell (1997), define el conocimiento como una fuente de energía que impacta positivamente en la productividad de la compañía y de las personas, sin embargo, no define claramente los medios seleccionados para la transferencia de información. En relación con el proceso de transferencia de conocimiento de Szulanski (2000), su fortaleza de centra en definir el vínculo de comunicación que debe existir entre el donante y el receptor del conocimiento, para que ambos decidan participar en el proceso, además considera la importancia de trabajar en la solución de los problemas que dificultan el proceso. En cuanto a sus limitaciones, se encuentra la ausencia de un circuito que muestre la continuidad que distingue la diseminación del conocimiento organizacional. Para cerrar, es preciso mencionar que la propuesta de Dixon (2001), se identifica por detallar la secuencia de acciones que implica la extensión del conocimiento. También, considera la importancia de seleccionar los medios de comunicación adecuados a las características del conocimiento a compartir.

Aun así, su aplicación demanda una supervisión exhaustiva de funciones, así como una revisión continua de la información, que puede aplazar la conclusión del proceso.

3.1 Actores del proceso de transferencia del conocimiento

Antes de proceder a definir las características que identifican a los actores que participan en la transferencia de conocimiento, es importante mencionar que, como se percibe en los modelos anteriores, la comunicación se vuelve un factor determinante en el éxito o fracaso de dicho proceso, porque se trata de una característica inherentemente humana (Goldhaber, 1999). Entonces, si el conocimiento tácito y parte del explícito se almacena en las personas, la distribución de este requiere de un incremento y mejora en las habilidades de comunicación de los actores organizacionales, así pues, éstos dejan de ser simples colaboradores y se convierten en comunicadores del conocimiento (Mukherjee, Mukherjee & Bhatia, 2012). Cabe mencionar que, los comunicadores del conocimiento intervienen como donantes y/o receptores de éste, también identificados como expertos y novatos por Wilkesmann y Wilkesmann (2011), por la cantidad de información de proveen y obtienen uno del otro.

En primer lugar, la fuente, donante o emisor posee saberes, conocimiento y experiencias sobre una función determinada, además siente un estímulo que lo conduce a compartir su pericia con terceras personas, a través de un discurso estructurado en función del contexto social y educativo del receptor (Dixon, 2002; Wolfe & Loraas, 2008; Perona, López & Navas, 2009; Rejeb-Khachlaf, Mezghani & Quélin, 2011). También, se

identifica por dominar el lenguaje oral, escrito y no verbal, que facilita la expresión de sus pensamientos o ideas, incluso entiende el propósito de la comunicación interpersonal efectiva del conocimiento (Mukherjee, Mukherjee & Bhatia, 2012). Sin embargo, es preciso señalar que, con la inclusión de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en las organizaciones, la emisión interpersonal de conocimiento se vuelve limitada, por el uso de sistemas de información, que, si bien permiten diseminar el conocimiento rápidamente entre los empleados, sin importar su ubicación geográfica, también limita la cantidad de información que podría donar a través de encuentros cara a cara.

Por su parte, el receptor, se identifica por su capacidad de absorción o habilidad para valorar, asimilar y aprender nuevos saberes, relacionados con la organización y las funciones que desempeña en la misma (Szulanski, 2000; Davenport & Prusak, 2001; Dixon, 2001; Wolfe & Loraas, 2008; Perona, López & Navas, 2009; Rejeb-Khachlaf, Mezghani & Quélin, 2011; Van Wijk, Jansen, Van Den Bosh & Volberda, 2011). Los destinatarios, al igual que los donantes, requieren el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal, que se traducen en el incremento de su capacidad de escuchar al otro y comprender la información que recibe. También, debe compartir un código de lenguaje con el emisor, que le facilite la comprensión del conocimiento recibido (Mukherjee, Mukherjee & Bhatia, 2012). De igual forma, el acrecentar su capacidad de absorción, le permite apropiarse de saberes que puede aplicar a corto, mediano o largo plazo, para mejorar sus funciones organizacionales.

3.2 Interferencia en la transferencia de conocimiento

Otro factor que considerar para el diseño de un proceso de transferencia de conocimiento es la conceptualización de las barreras o interferencias que dificultan la implementación efectiva de dicho proceso. Cabe señalar, que, según Szulanski (1996), los principales factores que influyen en la dificultad de transferir el conocimiento se encuentran la fuente, el receptor y el contexto de transferencia. Así pues, una clasificación más explícita sugiere que la fuente de conocimiento experimenta una ambigüedad causal, que la conduce a una falta de claridad sobre las funciones a realizar dentro de la empresa (Szulanski, 1996). También, puede presentar una falta de motivación o estímulo de colaboración en el proceso de transferencia de conocimiento. Incluso, la confiabilidad o credibilidad que ha ganado la misma, con el paso del tiempo, afecta su intervención en el sistema. Por su parte, el destinatario del conocimiento afecta la transferencia de este cuando presenta dificultades para absorber los saberes y la información recibida, además de una limitada capacidad de retener todo el conocimiento que recibe. En tercer lugar, el contexto organizacional afecta la diseminación del conocimiento cuando se generan barreras organizacionales que dificultan la gestión de éste y se tienen relaciones sociales laboriosas y distantes, entre sus colaboradores.

Ahora bien, Lilleoere y Holme (2011), proponen otras barreras que afectan la transferencia de conocimiento organizacional, entre las que sobresalen el desconocimiento del lugar o la fuente que concentra el conocimiento; la ignorancia ante la existencia de conocimiento valioso para el desarrollo de la empresa; los inconvenientes

para tener acceso al mismo; las diferencias que existen entre la naturaleza del conocimiento tácito y explícito; la suposición que tienen algunas personas, sobre la relación del conocimiento con el poder; y la distancia física y social entre los actores del proceso.

4. EMPRESAS SINALOENSES

De entrada, es importante mencionar que las organizaciones sinaloenses, se identifican por ser unidades de negocios que contribuyen activamente en el crecimiento regional. Según los datos publicados por el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía al 2016, las actividades primarias representan el 11.97% del Producto Interno Bruto (PIB) Estatal, mientras que el sector secundario contempla el 21.00%. Por su parte, el sector servicios integran el 68.56% del PIB Estatal, sobresaliendo entre los demás, mientras que los otros servicios que no contemplan las actividades gubernamentales representan el 2.72%. Así pues, por último, las actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia, así como organismos internacionales y ex territoriales simbolizan el 3.89% del PIB Estatal (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, 2019).

Ahora bien, entre las principales características administrativas que identifican a las empresas sinaloenses, se encuentra en primer lugar, que trabajan mediante un modelo de gestión ecléctico, que representa una fusión entre la administración moderna y las características que distinguen a las empresas familiares. Por consiguiente, cualquier resolución trascendente para el comportamiento y funcionamiento de la compañía, es analizada por un selecto grupo de actores de la organización. También, la

cultura que predomina en la mayoría de las empresas sinaloenses es masculina, por ello sus principales objetivos se relacionan con la competitividad de las organizaciones. Sin embargo, aún se manejan prolongadas jerarquías de autoridad, funciones y comunicación descendentes y ascendente, que hacen el flujo de información y la jerarquía de la autoridad, distantes (Payares, Ramos & Romero, 2014).

5. DISCUSIÓN

El conocimiento se conceptualiza como un recurso valioso para las organizaciones contemporáneas, porque agrupa un conjunto de saberes teóricos y experiencias que han adquirido sus colaboradores con el paso del tiempo. Cabe mencionar que, la génesis del estudio se ubica en las compañías asiáticas, sin embargo, la difusión de sus aportaciones y la extensión de la teoría, lo convierte en una disciplina vigente en cualquier región del mundo, pero en diferentes contextos culturales y etapas de maduración.

También, la naturaleza de las organizaciones y el nivel de especialización de sus colaboradores (Daft, 2014), se vuelven un factor determinante al momento de identificar la clase de conocimiento que se desea compartir: tácito o explícito. Por consiguiente, la fase inicial de un proceso de administración del conocimiento siempre debe orientarse al diagnóstico de los flujos de información y saberes, que se presentan al interior de las organizaciones, así como los derrames (Ding, Liu & Song, 2013) de éste al exterior de la compañía. En un segundo momento, se precisa la ubicación de los donantes y/o receptores, ambos participando como comunicadores del conocimiento, quiénes deben estar plenamente convencidos y seguros del valor de la información que

pondrán a disposición de otros. Sin embargo, la complejidad de su trabajo se refleja en su capacidad de codificar el conocimiento tácito que han desarrollado a través de la experiencia, así como aplicar el conocimiento explícito que reciben en comunidades de práctica, talleres, sistemas de información o en las interacciones interpersonales con expertos en un tema determinado. En otras palabras, las organizaciones deben entrenar arduamente a sus empleados, en materia de reunión, integración y adaptación de saberes, relacionados con la necesidad de información, los cambios y, sobre todo, las dificultades que surgen durante la ejecución de tareas nuevas o rutinarias.

Ahora bien, un tercer momento que se relaciona con la administración del conocimiento es la transferencia o disseminación de éste. Cabe mencionar que, dicho proceso ha sido el protagonista de una diversidad de modelos teóricos y prácticos, implícitos y explícitos, que tratan la complejidad de integrar un paquete de información, que será trasladada a otra persona o grupo de personas, dentro de los límites de la compañía.

Así pues, la reflexión documental parte del análisis de la Espiral de Creación del Conocimiento, que trata la transformación de éste de tácito a explícito y de explícito a tácito. Su estructura en forma de espiral obedece al movimiento constante de los saberes organizacionales, cuyo inicio y fin no son fácilmente identificables, puesto que fluye en función del tráfico de personas, evidencias tangibles e intangibles, así como las administraciones que experimenta una compañía durante su permanencia en el mercado (Nonaka & Takeuchi, 1999). En general, es una primera representación gráfica del movimiento que implica la

evolución de las experiencias, en productos que facilitan la democratización del conocimiento tales como manuales, libros, guías e instrucciones, por mencionar algunos ejemplos.

Por otra parte, el modelo de E-flow, aborda el conocimiento como un flujo de energía que circula dentro de la empresa y también, trasciende la frontera de estas para esparcir y recolectar saberes de otras compañías. En otras palabras, las organizaciones se reconocen como sistemas abiertos que promueven la interdependencia entre las políticas, operaciones, ideas y acciones que conducen al aprendizaje organizacional. Así pues, el flujo horizontal del conocimiento, se caracteriza por identificar la dirección que sigue el mismo – interior o exterior de la compañía-, mientras que el eje vertical, trata la cantidad de actores o participantes que intervienen en dicho proceso (Pedler, Burboyne & Boydell, 1997).

Continuando con los modelos, Szulanski (2000), plantea un proceso de gestión del conocimiento, preocupado por clarificar la transferencia de éste, que va desde el reconocimiento de las dificultades que implica la disseminación del conocimiento, la generación de un enlace de información, así como la revisión y solución de áreas de oportunidad, que tienen como desenlace la aplicación gradual del conocimiento. También, este modelo de transferencia reconoce la importancia de la comunicación entre donantes y receptores, para que éstos colaboren eficientemente en la movilización de los saberes organizacionales.

Por último, el Modelo de Fortalecimiento del Conocimiento Común de Dixon (2001), ilustra detalladamente las funciones o tareas a realizar para conducir al personal por la senda

del conocimiento organizacional. También, la dinámica de trabajo propuesta implica la necesidad de contar con un mentor o acompañante, durante la celebración del proceso, que se encargue de supervisar el cumplimiento de todas y cada una de las fases del modelo. Además, el gestor del conocimiento funge como orientador en la administración de los saberes construidos por el personal, así como la selección de los medios de comunicación, adecuados para la diseminación del conocimiento, acorde a las necesidades de información que poseen los empleados. En suma, cada uno de los modelos antes citados, aportan diferentes elementos a considerar en la estructuración de un sistema de conocimiento organizacional.

Para cerrar, el último elemento a considerar en la gestión del conocimiento organizacional, son las barreras o interferencias que surgen en la ejecución de dicho sistema, las cuales dependen en cierta medida del desarrollo de las capacidades individuales de las personas involucradas en el proceso y el contexto en que éste se realiza. Además, la ausencia de información y la capacidad de valor la importancia de esta, también afecta seriamente la diseminación de saberes trascendentales en la vida de la organización, que, en su mayoría, conducen a resultados que impactan positivamente en la competitividad de las compañías.

Así pues, para proponer un modelo teórico de transferencia de conocimiento, apropiado para las organizaciones sinaloenses, es necesario reconocer que los modelos antes estudiados no se pueden replicar en tales organizaciones, debido a las singularidades que las identifican como su carácter de empresa familiar, que detona en una centralización en el proceso de toma de decisiones y la falta de interés en trabajar con

esquemas de administración contemporáneos. Por ello, es necesario partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los modelos anteriores, para integrar un circuito de acciones retroactivas que incentiven la donación y recepción del conocimiento en las empresas sinaloenses.

6. CONCLUSIONES

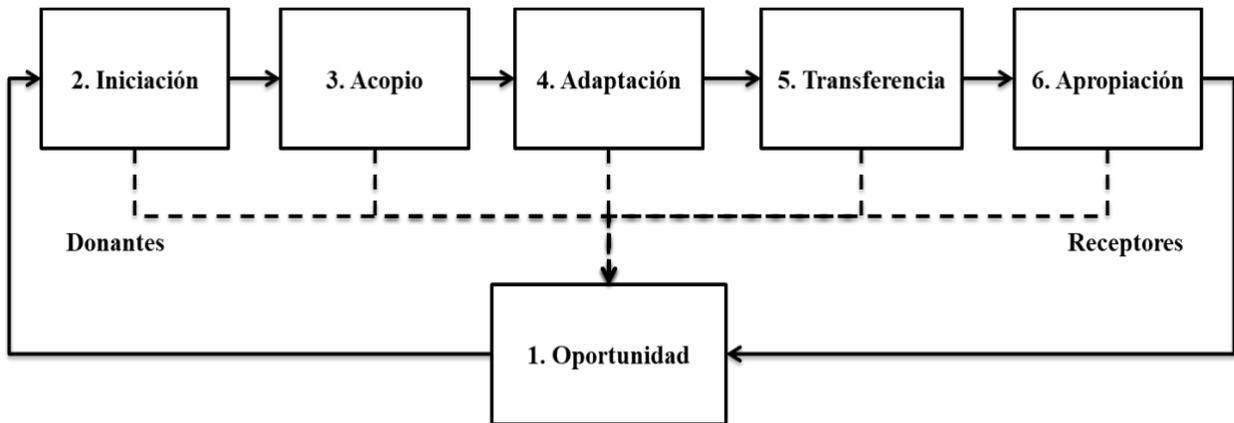
La gestión del conocimiento es una variable de las ciencias administrativas relativamente joven, que resulta trascendental en los nuevos paradigmas de la gestión empresarial, puesto que orienta el comportamiento de la organización hacia la verbalización y transferencia de saberes y experiencias, necesario para el desarrollo de las funciones de una compañía. También, el conocimiento es un recurso intangible sumamente valioso para el logro de los objetivos organizacionales que conducen a la competitividad y la evolución de las organizaciones. Sin embargo, su estudio aún se encuentra en ascenso, sobre todo en el contexto de los países latinoamericanos y en el caso concreto de México. Entonces, la propuesta de un modelo teórico de transferencia de conocimiento –ver figura 1– demanda la adopción y transformación de las ideas antes expuestas, para estructurar una secuencia de acciones que conducen a un resultado satisfactorio.

En la figura 1, se observa que, la diseminación del conocimiento se inicia cuando los empleados, gerentes y/o cualquier persona que labora en la organización, identifica un área de oportunidad, que se puede solucionar a través del conocimiento. Cabe señalar que, en el caso de las empresas sinaloenses, por lo general tal recurso intangible no se encuentra dentro de la memoria organizacional, si no que integra las

experiencias que han sumado sus colaboradores a través de su desarrollo personal y profesional. Por ello, se debe tomar la decisión de buscar a las personas dispuestas a donar dicho conocimiento, que, en ocasiones, suelen ser los empleados con mayor antigüedad dentro de la organización y/o alguno de los departamentos o áreas de

ésta. También, el conocimiento predomina en los colaboradores que realizan dos o más tareas extras, a las que marca su cargo en el organigrama y el manual de operaciones de su departamento. Incluso, está presente en las prácticas que ejecutan los actores que se integran temporalmente a las organizaciones.

FIGURA 1. MODELO TEÓRICO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO PARA UNA EMPRESA SINALOENSE.



Fuente: Construcción propia (GRA, BCM y RCPF, 2019).

Así pues, una vez identificados los donantes, se procede al acopio, recolección y clasificación del conocimiento tácito y explícito, cuya importancia se debe valorar en función de los intereses a corto, mediano y largo plazo de la compañía. Luego, éste se somete a un proceso de transformación o conversión, que facilite su adaptación al contexto educativo, sociocultural, técnico y a las necesidades de información que tiene cada individuo y/o colectivo de la organización. Cabe señalar que, la adaptación del conocimiento la pueden realizar los donantes directos del mismo, cualquier otro participante del proceso o la figura de un gestor de la memoria colectiva. Todos deben estar capacitados en habilidades pedagógicas, que les permitan familiarizar a los receptores con los conceptos y demostraciones del conocimiento. Posteriormente, se debe seleccionar un medio de transferencia de

conocimiento, es decir, un canal de comunicación adecuado a la naturaleza del conocimiento que se va a difundir –teórico o práctico– y las características del destinatario de éste.

Enseguida, se encuentra la etapa final del circuito, denominada apropiación, en la cual el receptor del conocimiento lo capta, asimila y aplica en sus funciones laborales. Entonces, la implementación rutinaria del mismo en las tareas, funciones, procesos y toma de decisiones organizacionales, conduce a los usuarios y administradores a identificar nuevas oportunidades de conocimiento que conduzcan a reiniciar el ciclo. También, el modelo muestra la flexibilidad de retroalimentar el proceso en cada una de las etapas, es decir que, al comenzar o concluir una fase, se identifica un área de oportunidad, se puede regresar al inicio del proceso para

localizar las dificultades a resolver. Por último, el modelo teórico representado en la figura 1, hace evidente la simplicidad con que se puede realizar un proceso de transferencia de conocimiento, sin embargo, el reto de su aplicación inicia en las condiciones que debe ofrecer una compañía, para que su capital humano desarrolle el interés y, sobre todo, compromiso de compartir y recibir el conocimiento.

Para cerrar, es oportuno mencionar que las organizaciones contemporáneas, cada día tienen acceso a diferentes medios tecnológicos que facilitan la interacción entre las personas, sin importar su ubicación geográfica. Entonces, deben orientar sus esfuerzos en integrar departamentos que utilicen dicha tecnología a su favor y se enfoquen en gestionar, almacenar y transmitir el conocimiento tácito y explícito que prolifera en la esfera organizacional, para verbalizarlo en diversas representaciones permanentes como libros, manuales, sistemas de información, bases de datos, videos, entre otros medios. A futuro, se espera aplicar el modelo en una empresa sinaloense, para medir sus resultados e identificar las áreas de oportunidad de éste. También, se sugiere continuar con los estudios sobre la administración del conocimiento en las organizaciones mexicanas y las barreras culturales que afectan la ejecución de dicho proceso en tales empresas.

7. REFERENCIAS

- Bennet, A. & Bennet, D. (2007). *Knowledge mobilization in the social sciences and humanities. Moving from research to action*. Estados Unidos: MQI Press.
- Bernal, C., Frost, J. & Sierra, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica, *Estudios Gerenciales*, 30, 65-72.
- Bushe, G. (2009). Learning from collective experience: A different view of organizational learning, *OD Practitioner*, 41(3), 19-23.
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (2019). PIB Sinaloa. Recuperado el 18 de junio de 2019 en <http://sinaloaennumeros.com/estadistica-economica/>
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Boston: Massachusetts Institute of Technology.
- Daft, R. (2014). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2001). *El conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Ding, X., Liu, H. & Song, Y. (2013). Are internal knowledge transfer strategies double-edged swords?, *Journal of Knowledge Management*, 17(1), 69-86.
- Dixon, N. (2001). *El conocimiento común, como prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Goldhaber, G. (1999). *Comunicación organizacional*. México: Diana.
- Hart, Z. (2012). Message content and source during organizational socialization, *Journal of Business Communication*. 49 (3), 191-209.
- King, W. (2009). Knowledge management and organizational learning, *Annals of Information Systems*, 4, 3-13.
- Lilleoere, A. & Holme, E. (2011). Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development, *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 53-70.
- Luu, T. (2012). Behind knowledge transfer, *Management Decision*, 50(3), 459-478.
- Martinkenaite, I. (2010). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer, *Baltic Journal of Management*, 6(1), 53-70.
- McLaughlin, S. (2010). Six tenets for developing an effective knowledge transfer strategy, *VINE: Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 40(2), 153-182.
- Mukherjee, B., Mukherjee, A. & Bhatia, A. (2012). The role of business communication in knowledge management organization, *Ninth AIMS International Conference of Management*. Consultado el 06 de noviembre de 2012 en <http://www.aims-international.org/aims9/aims9cd/pdf/P9106-Final.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- O'Dell, C., Hubert, C. & American Productivity and Quality Center. (2011). *The new edge in knowledge. How*

Hacia un modelo teórico de transferencia de conocimiento para las empresas sinaloenses

- knowledge management is changing the way we do business. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Payares, R., Ramos, G. & Romero, Beatriz. (2014). Cultura y tipología de la estructura organizacional en la empresa sinaloense en Alvarado, Aida; y López, Santo. (Coordinadores) Cultura e innovación social para el desarrollo de las regiones. México: Ediciones Del Lirio.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boybell, T. (1997). The learning Company, a strategy for sustainable development. Londres: McGrawHill.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Perona, M., López, P. & Navas, J. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 19, 43-73.
- Pillania, R. (2009). Demystifying knowledge management, *Business Strategy Series*, 10(2), 96-99.
- Rejeb-Khachlaf, N., Mezghani, L. & Quélin, B. (2011). Personal networks and knowledge transfer in inter-organizational networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 278-297.
- Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una vision integral, *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Rojas, R. & Torres, C. (2017). La gestión del conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi, *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30-37.
- Sarayreh, B., Mardawi, A. & Dmour, R. (2012). Comparative study: The Nonaka Model of Knowledge Management, *International Journal of Enginneering and Advanced Technology*, 1(6), 45-48.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17. (Winter special issues), 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Ty, M., Walsh, J. & Anurit, P. (2010). An empirical assesment of the relationship between national culture and learning capability in organisations in Cambodia, *International Business Research*, 3(4), 81-90.
- Van Wijk, R., Jansen, J., Van Den Bosh, Frans. & Volberda, B. (2011). How firms shape knowledge to explore and exploit: a study of knowledge flows, knowledge stocks and innovative performance across units, *Technology Analysis & Strategic*, 24(9), 929-950.
- Wilkesmann, M. & Wilkesmann, U. (2011). Knowledge transfer as interaction between experts and novices supported by technology, *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 41(2), 96-112.
- Wolfe, C. & Loraas, T. (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person, *Journal of Information Systems*, 22(2), 53-76.