



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO TÁCITO
COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA PARA
LAS EMPRESAS MULTINACIONALES**

Almudena Asensio
Marta Muñiz Ferrer

Contenido

Resumen	4
1.- Introducción	5
2.- Marco teórico	10
2.1.- Conocimiento	10
2.2.- Conocimiento tácito.....	13
2.3.- Transferencia de conocimiento en la organización	16
2.3.1.- El proceso de transferencia	16
2.3.2.- El entorno en la transferencia de conocimiento.....	18
2.3.3.- Comunicación como vía de transferencia de conocimiento y factores influyentes en el desarrollo del proceso	20
2.3.4.- La capacidad de absorción	23
2.3.5.- El papel del expatriado en el proceso de transferencia de conocimiento	25
2.4.- Modelos de transferencia de conocimiento en las organizaciones	26
2.4.1.- Modelo de creación de conocimiento	27
2.4.2.- Crítica y límites del modelo de creación de conocimiento.....	29
2.4.3.- Modelo de Tacit Corridors.....	31
2.4.4.- Retos	33
2.5.- Conclusiones sobre el marco teórico	33
3.- Aplicación práctica del modelo de transferencia de conocimiento.....	35
3.1.- Metodología del análisis.....	35
3.2.- Análisis	36
3.2.1.- Grupo 1: Empresa ALFA.....	36
3.2.2.- Grupo 2: Empresa BETA.....	40
3.2.3.- Grupo 3: Empresa GAMMA	42
4.- Conclusiones	45
4.1.- Limitaciones y recomendaciones	48
Anexo 1 -Gráficas ISI.....	49
BIBLIOGRAFÍA	50

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Tabla resumen de clasificaciones de conocimiento	12
Ilustración 2: Adaptación de la pirámide de conocimiento de Davenport and Prusak (2000).....	15
Ilustración 3: Representación del proceso de transferencia de conocimiento según el modelo de Szulanski (1996).....	18
Ilustración 4: Representación del proceso de comunicación	20
Ilustración 5: Traducción de tabla recopilatoria de factores que generan influencia en la transferencia de conocimiento (Paulin & Winroth, 2013)	22
Ilustración 6: Representación del modelo de creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1996)	27
Ilustración 7: Representación del modelo de pasillos tácitos (Glisby & Holden, 2011)	31

Resumen

El proceso de globalización en el ámbito empresarial ha hecho que muchas organizaciones amplíen su actividad alrededor del mundo, llevando sus modelos de negocio a diferentes entornos y contextos. Esta realidad, hace necesario el desarrollo de capacidades organizativas que faciliten la transferencia de conocimiento entre fronteras, dentro de la organización y, en particular, la de conocimiento tácito en el que residen las principales fuentes de ventaja competitiva.

Este trabajo tiene como base la realización de un acercamiento al proceso de transferencia de conocimiento en las organizaciones multinacionales a través de los propios empleados, determinando factores que facilitan y dificultan dicha transmisión, así como la validación del modelo “Pasillos Tácitos”, para comprender su aplicabilidad y definir sus limitaciones.

Palabras clave: gestión multicultural, conocimiento tácito, transmisión de conocimiento, ventaja competitiva, entorno multicultural, gestión del conocimiento.

Globalization process in business environment has determined organizations to spread its activity around the world, taking its business models to different contexts with specific characteristics. This fact makes necessary to create competitive advantages assuring a predominant position in the market. A relevant factor in this process is the knowledge management in general and tacit knowledge, particularly.

The purpose of this study is to make an approach to knowledge transfer process in the environment of multinational organizations through its own workers, determining facilitator and inhibitor factors as well as validating “tacit corridors” model to understand the applicability and define its limits.

Key word: cross cultural management, tacit knowledge, knowledge transfer, competitive advantage, knowledge management.

1.- Introducción

El actual entorno internacional en el que operan las empresas, hace que los productos y servicios sean, cada vez más, resultado de colaboraciones que ponen en contacto proveedores, vendedores y clientes de diferentes países y, en muchas ocasiones, de diferentes culturas, consolidando el nacimiento de redes. En este milenio de la comunicación y la tecnología, las empresas buscan romper las fronteras desarrollando su actividad alrededor del mundo. Pero, todo esto conlleva hacer frente a limitaciones y problemas que surgen de la propia actividad empresarial, tanto ad intra como ad extra. Esta realidad nos acerca a la dificultad de las empresas para el desarrollo de ventajas competitivas en otros países, donde los modelos de negocio se reproducen, pero, sin tener en cuenta que, cuando las buenas prácticas que se han desarrollado en un determinado entorno cultural migran, su utilidad y aplicabilidad cambian entre fronteras (Fink & Holden, 2005). Por lo tanto, la transferencia de conocimiento se convierte en un aspecto clave de la estrategia empresarial, determinándose como uno de los temas de estudio más necesarios en nuestros días (Chang, Gong & Peng, 2012).

Las empresas están llamadas a manejar grandes volúmenes de información así como liderar a sus empleados, en muchas ocasiones de diferentes procedencias, de forma global. Es un gran reto para las organizaciones, enfrentarse a una gran fuente de insatisfacción relativa a las dificultades para transmitir conocimiento, valores y experiencia. El deterioro de la confianza y la distancia cultural, crean fricciones y falta de entendimiento en los diferentes niveles organizacionales (Holden & Von Korfzleisch, 2004).

Desde que la cultura se ha configurado como un complejo conglomerado, los investigadores han intentado identificar sus características y realizar una comparativa entre diferentes países, para establecer modelos explicativos de ellas. Por eso, a día de hoy, el conocimiento es uno de los recursos más importantes dentro y fuera de las empresas, configurándose como fuente de seguridad del progreso y bienestar del ser humano (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002). Por eso, no debemos olvidar el importante papel que juegan las nuevas tecnologías para facilitar el tráfico comercial y la transmisión de conocimiento, aunque, se plantean ciertos límites debido a la deshumanización del proceso que su uso conlleva.

Si bien se conforman como instrumento facilitador de la transmisión de conocimiento explícito, su utilidad se encuentra reducida frente a la transmisión del *know-how* (“saber hacer”), el cual, nace de la experiencia y descansa sobre la base de la confianza entre las partes (Evans, Pucik & Björkman, 2012), estableciéndose como fuente de capacidades que genera ventajas competitivas en la empresa. Pero, los procesos de transferencia de conocimiento tácito en las organizaciones no se encuentran exentos de problemas; desde la elección de un personal apto para encauzar e iniciar el proceso, hasta el plazo de tiempo necesario para obtener unos resultados óptimos (Glisby & Holden, 2011).

Por último, debemos tener en cuenta que, también la crisis económica, ha agilizado el proceso de llevar la actividad empresarial a otros países y la reformulación de las prioridades. La competencia por los mercados mundiales está cada vez más centrada en la cooperación entre culturas basada en el conocimiento. La interdependencia de los trabajos y la explosión de información han resultado en la interconexión y el cambio rápido; frente a ello, las personas comparten lo que saben y aprenden unas de otras (Smith & McKeen, 2003). Así, se han ido consolidando las redes que permiten la integración de información, percepciones e impresiones. No estamos restringidos solamente a entender los valores, la cultura y el modelo de negocio de otras empresas, sino que, debemos aspirar a poder cocrear conocimiento. (Glisby & Holden 2003).

Por lo tanto, si el capital humano es clave para desarrollar una ventaja competitiva en cualquier mercado, en el ámbito internacional lo es para sobrevivir. Para hacer frente a esta complejidad, se requieren competencias específicas difíciles de adquirir, basadas en la transferencia de conocimiento entre unidades, lo que implica una gestión adecuada de la diversidad en las organizaciones. Así, la diversidad cultural se convierte en uno de los principales activos de las multinacionales y, a su vez, en una de las mayores barreras para la transferencia de conocimiento (Muñiz, Labrador & Arizkuren, 2014).

Varias cuestiones se plantean en este contexto: ¿podemos hablar de factores que puedan influir de manera global en todos los procesos? ¿O cada proceso tendrá que basarse en un análisis previo que los determine?

A día de hoy contamos con una gran corriente literaria alrededor de la transferencia del conocimiento. Muchos autores se sumergen en su estudio, pero su enfoque se encuentra lejano de la práctica, por eso, aunque se haya recorrido una parte del camino, queda mucho por aportar en este campo. Para generar un cambio que repercuta en aquellos sistemas organizativos ineficaces, es necesario, primero, poder tangibilizar los resultados a través de estudios empíricos que validen las teorías, así como comprobar cómo responden los entornos y las personas en la práctica.

Por todo ello, nos planteamos la siguiente cuestión: ¿cuáles son las barreras que afectan al proceso de transferencia de conocimiento en las empresas multinacionales? Este estudio busca dar respuesta a dicha pregunta a través de:

Primero: Identificación de los factores que favorezcan y dificulten el proceso de transferencia de conocimiento tácito en las empresas multinacionales.

Segundo: Análisis de la aplicabilidad y utilidad del modelo de los pasillos tácitos, así como los límites a dicho modelo.

Para ello, se realizará primero un acercamiento al proceso de transferencia de conocimiento, a través de una revisión sobre publicaciones relacionadas con esta materia, analizando posteriormente y oponiendo dos modelos sobre transferencia de conocimiento relevantes en el contexto de la gestión del conocimiento: modelo de creación de conocimiento y modelo de *tacit corridors*¹.

A continuación, describiremos los criterios de selección de los documentos tratados, así como las fuentes de información utilizadas en el marco teórico descrito.

Los trabajos incluidos en la revisión abarcan todos aquellos cuyo contenido tienen como base la transferencia de conocimiento en el entorno de las empresas multinacionales, así como su relación con el desarrollo de ventajas competitivas. Por lo tanto, el principal criterio a seguir para la selección de documentos, ha sido la relación directa del contenido con el tema del trabajo: “tacit knowledge”, “cross-cultural management”, “knowledge transfer”, “knowledge management”, “knowledge sharing”, “knowledge barriers”, “absorptive capacity”, etc.

¹ El término *tacit corridors* hace referencia a la metáfora usada en el modelo de transferencia de conocimiento para representar las barreras que surgen en el proceso. De aquí en adelante se usará su traducción al castellano: pasillos tácitos.

El segundo criterio utilizado ha sido el periodo de tiempo en el que se han publicado más documentos relacionados con el tema (1990-Actualidad), análisis precisado en el siguiente apartado.

Los resultados obtenidos tras la búsqueda, han sido clasificados en función del tipo de documento: libros y otras publicaciones. Así pues, se ha intentado identificar no tan sólo trabajos, sino artículos en publicaciones internacionales relacionadas con la empresa, jornadas, informes, tesis doctorales, etc.

Posteriormente, se ha realizado una búsqueda sobre los modelos de transferencia de conocimiento, concretando en el modelo de los pasillos tácitos, cuya aplicabilidad se valorará en la segunda parte del trabajo.

La elección de los documentos, ha sido filtrada en relación a trabajos que no tuviesen una base empresarial, así como el estudio de casos concretos de empresas o trabajos, con carácter muy específico, en un tema no directamente vinculado a nuestro estudio, para poder centrar la teorización de los modelos.

La obtención de las referencias o documentos incluidos en la revisión que se presenta en este trabajo, se ha llevado a cabo a partir de la utilización de diversas fuentes de información complementarias.

En primer lugar, se ha procedido a realizar una búsqueda bibliográfica en una base de datos referencial, lo cual nos ha permitido delimitar la búsqueda de documentos, según el período de tiempo a partir del cual se han escrito más publicaciones y citas sobre esta materia (1990-Actualidad) (Anexo 1).

En segundo lugar, se ha completado con la búsqueda en bases de datos: Psycinfo, Sociindex, Social Work Abstracts, Academic Search Complete, EconLit, Business Source Complete, Regional Business News y E-Journals.

Para poder acceder a algunas publicaciones a texto completo, se ha realizado una consulta en catálogos bibliotecarios.

Se ha añadido a esta búsqueda bibliográfica un procedimiento adicional: se ha procedido a contactar personalmente con investigadores sobre el tema en cuestión en España, con el fin de intentar completar la identificación de documentos sobre el

tema. Esto ha permitido el acceso a los trabajos tratados en la parte analítica del trabajo, que serán comentados más adelante.

Tras esta primera parte del trabajo que hemos descrito, referente al marco teórico, realizaremos un análisis de 30 trabajos de posgrado que permitirá identificar los factores relevantes en el proceso de transferencia de conocimiento así como validar la aplicabilidad del modelo en cuestión, referenciado anteriormente. El valor añadido que aportan los propios alumnos, que son empleados de empresas multinacionales con experiencia, enriquece el proceso de análisis, el cual, contará con tres perspectivas, aportadas desde tres sectores empresariales diferenciados (Grupo 1, Grupo 2 y Grupo 3), a través, de la agrupación de los trabajos según la empresa de procedencia.

A continuación de esta introducción, el contenido se encontrará estructurado en:

Un primer capítulo que delimitará el marco teórico compuesto por un acercamiento al concepto de conocimiento y la especificación del concepto de conocimiento tácito. Más tarde, se centrará en el proceso de transferencia de conocimiento, su entorno, el papel de la comunicación en este proceso así como una última subsección sobre los procesos de movilidad internacional en el ámbito del proceso de transferencia de conocimiento. Un último subapartado, completará este primer capítulo. Haciendo referencia a los modelos de transferencia de conocimiento, focalizándolo en el planteamiento del modelo que vamos a validar.

Tras unas conclusiones sobre este marco, comenzaremos un segundo capítulo enfocado a la aplicación práctica del modelo de pasillos tácitos. Primero, se relatará la metodología utilizada en el análisis, el cual, nos conducirá a los resultados y conclusiones obtenidas del mismo. El cuarto y último capítulo estará destinado a las conclusiones así como a la descripción de los límites observados en su realización.

2.- Marco teórico

2.1.- Conocimiento

Este primer capítulo del marco teórico va a tratar del sustento entorno al cual gira el trabajo: el conocimiento. Comenzaremos haciendo referencia al concepto de conocimiento, seguido por los tipos y clasificaciones más destacables. Por último, nos centraremos en el conocimiento tácito, cuya importancia se encuentra en su vinculación con el ámbito empresarial como una fuente de ventaja competitiva, siendo de facto, en el entorno de la gestión global, una actividad propiamente multicultural, cuyo cometido es generar un continuo proceso de aprendizaje (Holden, 2001).

Si nos aproximamos a la definición que determina la Real Academia de la lengua Española sobre “conocimiento” nos habla de razón, inteligencia, etc., así como “conocer”(del latín *cognoscere*), hace referencia a la capacidad de:

1. Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
2. Entender, advertir, saber.
3. Percibir el objeto como distinto de todo lo que no es él.

Es decir, el conocimiento nos acerca a una visión crítica a través de nuestras capacidades intelectuales para alcanzar la verdad, saber valorar y analizar el entorno en el que actuamos, ser capaces de ir más allá de lo que vemos, etc. Pero nos enfrentamos al reto de que, en el ámbito empresarial, conseguir la verdad absoluta es muy complejo, casi imposible, debido al carácter dinámico del entorno (Holden, 2011).

El origen del conocimiento, nos remonta a la época de filósofos como Platón o Aristóteles, pero el resurgimiento de estos se traspasa a nuestra era, guiada en dos direcciones. Por una parte, las publicaciones y artículos sobre la gestión estratégica empresarial y, sobre el conocimiento tácito y explícito, que empiezan a desarrollar autores como Polanyi, así como una segunda vertiente encargada del estudio sobre la producción e innovación empresarial (Paulin & Winroth, 2013).

Hay suficientes bases como para ver el conocimiento como un conjunto compuesto por elementos tácitos y explícitos, que están planeados para operar en diferentes entornos (Holden & Glisby, 2010). Así, podemos definir el conocimiento como:

- Proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal hacia la verdad (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- Capacidad de influenciar un acto futuro (Carlsson et al., 1996).
- Conlleva una actuación acorde con lo adquirido (Zack, 1998).
- Adaptándose a cada marco, permite crear algo diferente a lo demás (Nonaka, 2007).
- Es un estado de acceso a información (Smith & Mckeen, 2003).

Se han realizado múltiples clasificaciones a lo largo de los años sobre los tipos de conocimiento, lo que determina una gran complejidad para hacer referencia a todos ellos. Por eso, a continuación destacaremos aquellos más aplicados en esta materia.

Una de las primeras clasificaciones fue la realizada por Nonaka (1995), en función de su significado epistemológico, encontrando dos caras de una misma moneda: conocimiento explícito y conocimiento tácito. Evans (2002) sintetiza las características de dichos tipos:

- Explícito: formal, sistemático, recogido en manuales, fácil de transmitir a otros.
- Tácito: habilidades complejas, sentimiento intuitivo adquirido a través de la experiencia, complejidad para ponerlo en palabras...

Nonaka realiza otra clasificación, posteriormente, junto a Toyama (2000):

- Experiencial, refiriéndose al conocimiento tácito compartido a través de experiencias, habilidades y know how.
- Embebido en acciones y prácticas como parte de la cultura.
- Conceptual, a través de imágenes, conceptos y conocimiento.
- Sistematizado, es decir, documentos bases de datos, licencias, etc.

Asimismo, Dixon (2000) distingue entre datos, información y conocimiento:

- La Información se entiende como datos que han sido analizados y sintetizados.

- El Conocimiento hace referencia a uniones que las personas establecen respecto de estas informaciones y que se aplican a una determinada tarea.
- Los datos se refieren a números recogidos conjuntamente, para dar lugar a la información. Pero, cuando es usada por alguien para solucionar un problema, entonces la información se convierte en conocimiento personal.

Más recientemente, Dinur (2011) nos acerca tres visiones diferentes de conocimiento que agrupa en:

- Conocimiento como competencia: hace referencia a la paradoja entre conocimiento como fuente de diferenciación y la necesidad de ser compartido para utilizar todo su potencial, lo cual, por oposición, aumenta su exposición a la imitación.
- Conocimiento como integración: el conocimiento, por sí solo, no implica la existencia de la capacidad, sino que esta nace de la integración del conocimiento especializado de las personas.
- Conocimiento como entrada (*input*): aunque la creación de conocimiento surja a nivel individual, su implementación se realiza a un nivel más amplio, como es la propia organización o la sociedad (Nonaka & Takeuchi 1995).

Autor	Tipo de conocimiento
Nonaka (1995)	Tácito y explícito
Nonaka y Toyama (2000)	Experiencial, embebido en acciones, conceptual y sistematizado
Dixon (2000)	Datos, información y conocimiento
Dinur (2011)	Competencia, integración y entrada (input)

Ilustración 1: Tabla resumen de clasificaciones de conocimiento

Como hemos podido apreciar en este apartado, la gestión de conocimiento es una importante iniciativa estratégica para usar información, tecnología e instrumentos, procesos, mejores prácticas, etc., para desarrollar y compartir ese conocimiento dentro de una organización.

2.2.- Conocimiento tácito

Nonaka & Toyama (2007), nos acercan a una figura aristotélica llamada *phronesis*, de la cual el filósofo habla como la prudencia, la sabiduría práctica, la aplicación ética del conocimiento. Se encuentra muy relacionada con la observación, el aspecto no racional sino práctico, prudente y empático del hombre. Es por estas características por las que los autores hablan de “conocimiento tácito”.

Varias son las metáforas que se utilizan para entender el concepto. Entre las más usadas: la metáfora del iceberg así como la del escenario (Fetterhoff, Nila, & McNamee, 2001).

La primera hace referencia a que, el conocimiento explícito, es la parte visible del iceberg, pero es sólo una parte respecto de lo que encontramos bajo la superficie, que es lo que entendemos como conocimiento tácito. Esta metáfora resalta el carácter implícito de este tipo de conocimiento.

La segunda metáfora hace referencia a cómo cada receptor ve lo que se está desarrollando encima del escenario, de diferente manera. Opera de manera similar al conocimiento tácito, influido por el marco en el que cada individuo se mueve y sus experiencias previas.

Pero, no sólo son estas dos características las que describen este tipo de conocimiento, sino que, engloba todo aquello que los propios sujetos generan sin tomar conciencia de que lo hacen. Hace referencia a aquel conocimiento no codificado que proviene de la experiencia, difícil de cuantificar, pero que dota de un carácter de importancia al conocimiento explícito (Dinur, 2011). Es concebido, en el ámbito empresarial, como un importante activo de carácter organizacional, creado en las relaciones empresariales. (Holden, 2001).

Los directivos, al hacer referencia al usual trato con este tipo de conocimiento, no saben articular las palabras adecuadas para dar una formulación sobre “qué conciben como conocimiento tácito”, pero lo identifican y vinculan a un aspecto fundamental en la empresa. Directivos de grandes empresas, como Siemens o General Electrics, han llegado a destacar su importancia afirmando que, un alto porcentaje de valor añadido

dentro de las organizaciones se manifiesta a través del conocimiento, y que la manera actual de generar una ventaja competitiva se encuentra en la habilidad de aprender, transferirlo y hacer todo ello eficazmente” (Holden & Glisby, 2013).

Por ello, la transmisión del conocimiento tácito permite cocrear conocimiento a través de las diferentes culturas. No se encuentra reducido a un simple “saber” de las diferentes culturas y los valores, sino un ver y entender para crear. Nos encontramos en un ámbito que no es estático, sino que toma forma en cada contexto y se encuentra en continuo cambio, al igual que la empresa desarrolla su actividad, se adapta, etc.(Holden & Glisby, 2011).

El conocimiento tácito nace del propio individuo y de sus interacciones. Aunque su experiencia es común, es difícil de plasmar y reproducirlo en palabras (Nonaka, 2007). Pero, no se puede reducir a un mero elemento o componente de una situación, sino que debe ser entendido como una mayor influencia social generada a través de la experiencia (Glisby & Holden, 2011).

Como hemos dejado vislumbrar anteriormente, la mayoría de los empresarios no reconocen el conocimiento tácito a priori, sino una vez que se ha explicado su contenido, y han podido identificarlo en sus vivencias. Son aspectos de la vida normal de la empresa, experimentada de diferentes formas, muchas veces al día. Por ello, genera un impacto en la construcción de las relaciones interorganizacionales, determinando la creación de una base para compartir el conocimiento (Yuan, Wu,& Lee, 2012). Es por esto que no podemos hablar de una estaticidad, sino que se remodela y adapta para encajar en cada contexto. Debido a su propia naturaleza, se encuentra en cambio (Fink & Holden, 2005).

El impacto que genera el conocimiento tácito, se puede comparar con la gravedad, pasando a través de la red de la compañía como un flujo invisible, pero, con tal poder, que crea su propio campo de fuerza alrededor del conocimiento explicito, es decir, cuando se combina con el conocimiento explicito genera un potencial, que puede ser usado por la empresa como fuente organizacional. (Holden & Glisby, 2003).



Ilustración 2: Adaptación de la pirámide de conocimiento de Davenport and Prusak (2000)

La pirámide de los niveles de conocimiento (Davenport & Prusak, 2000) nos acerca a la tangibilidad de estos en tres niveles:

- Experiencia: gran intangibilidad porque viene determinado por lo experimentado por el sujeto, en muchas ocasiones inconscientemente, el cual crea sus propios modelos mentales, percepciones y creencias y, por lo tanto, se caracteriza por su gran dinamismo.
- En la parte superior encontramos lo que llamamos el conocimiento explícito, aquel formalizado, codificado, recogido en manuales, lo cual, ciertamente facilita su tangibilidad y transmisibilidad, que vendrá dada por la interiorización del conocimiento por el individuo.
- En la mitad de la pirámide encontramos el punto medio de ambos, el llamado know-how, formado por aspectos más y menos tangibles, uniendo los aspectos positivos de ambos conocimientos.

Como podemos apreciar, el conocimiento tácito se encuentra en dos niveles de la pirámide y, por su carácter, aunque no podemos hablar de principios científicos que los guíen, podemos decir que engloban tanto elementos técnicos como cognitivos (Dinur, 2011):

- Elementos técnicos: capacidades y destrezas de tipo informal resultado del know how
- Elementos cognitivos: modelos mentales, creencias, percepciones, aspectos sobre los cuáles no se reflexionan porque se dan por hecho

Pero, su incorporación no se da a menos que interactúe con el conocimiento explícito. Se expresa a través de la articulación que proporciona el lenguaje, el cual, aportará valor a la gestión del conocimiento, si asienta una base común cognitiva (Nonaka & Takeuchi, 1996).

Holder & Glisby (2003) advierten que, el conocimiento tácito, no sólo se circunscribe al individuo y el sistema más cercano con el que interactúa, sino que se mueve en tres niveles diferentes: individual, en la organización y respecto del entorno. Por ejemplo, dentro de las propias compañías, en los grupos de trabajo, se intercambia continuamente conocimiento, explícito y tácito, el cual, en muchas ocasiones, a través de descripción formal de la parte tácita, lo convierte en conocimiento explícito. Posteriormente, se lleva a la práctica, entrando en juego el entorno. Es decir, hemos completado los tres niveles de movimiento del conocimiento, lo que nos permite hablar de un proceso de transferencia de conocimiento.

2.3.- Transferencia de conocimiento en la organización

En este segundo apartado haremos referencia al significado de transferencia de conocimiento, la influencia e importancia del entorno para su desarrollo, centrándonos, posteriormente, en el proceso de comunicación, como base para esta transmisión, y los factores que influyen en el desarrollo de este proceso. Para concluir, destacaremos la importancia de la capacidad de absorción y el papel de las asignaciones internacionales en el proceso de transferencia de conocimiento, dos ámbitos de estudio reciente y en boga en el ámbito de la gestión del conocimiento en el entorno empresarial.

2.3.1.- El proceso de transferencia

Como hemos indicado en puntos anteriores, el rápido cambio al que estamos llamados, y la cantidad información que se transmite diariamente, ha generado la necesidad de una constante interconexión, en la que las personas comparten y aprenden las unas de las otras (Smith & McKeen, 2003). Pero esta transmisión necesita un cauce para ser llevado a cabo, es decir, un proceso de transmisión.

Comenzaremos este apartado haciendo un acercamiento al concepto de transmisión de conocimiento, centrándonos después en el proceso de comunicación como base de

la transmisión del conocimiento, para concluir con los factores que generan influencia en la transmisión del conocimiento.

En el ámbito de la transmisión del conocimiento, el número de términos usados para hacer referencia al proceso, es muy amplio: transferencia de conocimiento “Knowledge transfer”, compartir conocimiento “knowledge sharing”, flujo de conocimiento “knowledge flow” (Martín-de-Castro y Montoro-Sánchez, 2013), e incluso se hace referencia a traducción de conocimiento en vez de conversión (Glisby & Holden, 2011). La traducción es un tipo de conversión de conocimiento que busca crear una base cognitiva entre la gente. Por eso, se considera como una buena analogía y no una metáfora, en relación a la transferencia de conocimiento. Pero va más allá de esto puesto que, la traducción, no es más que la propia conversión de conocimiento tácito en explícito porque busca trasponer un texto en un lenguaje en términos de otra lengua (Holden & Von Korfzleisch, 2004).

Según afirmó Nonaka (2001), la transferencia de conocimiento se entiende como el proceso de hacer disponible y conectar el conocimiento a través de las personas y las organizaciones. El conocimiento, como proceso dinámico humano, necesita ser creado en un contexto (Nonaka & Toyama, 2000). Es decir, es una función de interacción entre personas, en la que su efectividad se vincula a determinados factores que influyen en las relaciones interpersonales (Roberts, 2000).

El proceso de transferencia es un intercambio de conocimiento entre una fuente y un receptor en el que la identidad del receptor tiene una gran importancia. Y hablamos de “transferencia” y no de “difusión”, porque el movimiento que se genera es una experiencia distintiva que depende de las propias características de las personas involucradas (Szulanski, 1996).

Se han realizado varios estudios sobre las posibles etapas del proceso de transferencia de conocimiento, entre los que cabe destacar el propuesto por Szulanski (1996). Según este autor, el proceso de transferencia tiene cuatro fases diferenciadas: fase de iniciación, fase de implementación, fase de interiorización y fase de generación de rutina.



Ilustración 3: Representación del proceso de transferencia de conocimiento según el modelo de Szulanski (1996).

El proceso comienza cuando la existencia de una necesidad en la empresa conlleva la identificación de problemas y, por lo tanto, de un conocimiento desconocido hasta entonces. Posteriormente, se da una paulatina transmisión de recursos al receptor, frente al cual se pretende un anticipo a la existencia de los problemas analizados. Cuando se culmina la transferencia, el receptor comienza a usar el conocimiento y por último, el conocimiento, poco a poco, se interioriza por el sujeto, generando una rutina o hábito en su práctica. Este proceso se ha vinculado no sólo a la creación de ventajas competitivas para las empresas, sino como proceso de innovación. Si las personas consiguen compartir este conocimiento, se configurará como fuente de ideas creativas (Szulanski, 1996).

2.3.2.- El entorno en la transferencia de conocimiento

Términos de reciente acuñación como ba, comunidad colaborativa, atmósfera de grupo o capital social son usados para describir las circunstancias requeridas para crear y compartir conocimiento. A través de la interacción personal, el individuo encuentra el contexto para crear y compartir conocimiento, transformando mera información en éste (Martín-de-Castro y Montoro-Sánchez, 2013).

El entorno en el que se desarrolla esta interacción, es el concepto de ba, frente al cual Nonaka (2000), estableció una agrupación bajo diferentes fases: primero, originar el ba, a través del contacto cara a cara de las personas, lo que permite generar un espacio para compartir sentimientos, esquemas mentales...; segundo, una fase de

interacción, entendiendo por tal un dialogo colectivo, y, por último, ejercitar el ba a través de las interacciones interpersonales.

La creación de una comunidad colaborativa se basa en un poderoso principio de organización, impulsando a compartir el conocimiento y las habilidades en los grupos de trabajo de una manera flexible. Así también, atmósfera de equipo se entiende por varios autores, como una confianza mutua para la retención basada en la empatía de las circunstancias personales del otro. (Martín-de-Castro y Montoro-Sánchez, 2013).

Nahapiet & Ghoshal (1998) introducen el concepto de capital social, partiendo de la base de que, si una empresa se comprende como una comunidad especializada en la creación y transferencia de conocimiento, tiende a desarrollar capital social e intelectual como fuentes de distinción interna, pudiendo hablar de tres dimensiones: una estructural, una relacional y una cognitiva. Este concepto está directamente vinculado al llamado activo de conocimiento desarrollado por Nonaka & Toyama (2000). Estos se consideran tanto como entradas (*inputs*) como salidas (*outputs*) en los procesos de creación y transferencia de conocimiento, es decir, el proceso puede basarse en recursos que la propia empresa contenga o genere a través de su propia actividad, así como aquellos que recibe de fuera por medio de derechos intelectuales, licencias, etc.

Por lo tanto, lo que podemos sacar en claro es que el proceso de transferencia de conocimiento tiene una vinculación relacional muy importante y que, para que se lleve a cabo el ciclo completo, es necesario una emisión y recepción del conocimiento, lo que nos conduce a la necesidad de estudiar el proceso de comunicación.

2.3.3.- Comunicación como vía de transferencia de conocimiento y factores influyentes en el desarrollo del proceso

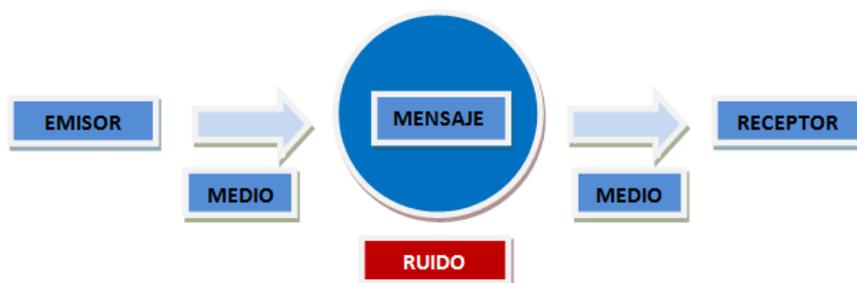


Ilustración 4: Representación del proceso de comunicación

Millones de transacciones tienen lugar en las empresas todos los días, en las que, en un gran número, la comunicación se realiza en un lenguaje distinto al propio. Aquí encontramos una de las principales maneras de generar transmisión de conocimiento, el cual, no se encuentra falto de dificultades, como vamos a poder apreciar a continuación.

La comunicación es entendida como una expresión de cómo una mente puede influir en otra, compartir elementos de la conducta y modos de vida. Es un proceso que va mucho más allá del hablar cara a cara: es saber apreciar cómo conectar con la otra persona, cómo compartir y qué se puede aprender con ello. (Holden, 2011).

Este proceso cuenta con tres elementos básicos: un emisor, un receptor y un mensaje. Ambas partes usarán medios de comunicación para hacer que el mensaje pueda transmitirse (Evans, Pucik & Barsoux, 2002). Pero, con asiduidad, aparece el fenómeno conocido como ruido, es decir, aquello que impide que la comunicación se complete y cumpla su principal función, que es la transmisión correcta del mensaje para que la otra parte pueda entenderlo.

El ruido puede ser ocasionado por: barreras de lenguaje, prejuicios, la influencia de la cultura y educación, la falta de competencia técnica o de conocimientos sobre ese tema en concreto, etc. (Evans, Pucik & Barsoux, 2002).

Frente a este proceso, Paulin & Winroth (2013) hablan de los factores que influyen en función de tres conceptos: facilitadores, inhibidores y obstáculos. Entendemos por facilitador, aquel factor que genera un efecto positivo; inhibidor, aquel que tiene una

negativa o moderada influencia, y obstáculo, aquel que dificulta el proceso hasta que se den ciertas condiciones.

Uno de los principales obstáculos que podemos observar en el proceso de comunicación nace de las barreras que el uso del lenguaje puede ocasionar. Cuando una palabra, con un contenido complejo, se intenta trasladar a otro idioma, es difícil encontrar una equivalencia, llegando en muchas ocasiones a generar una pérdida de la esencia tácita de la palabra de origen (Holden, 2010).

Así, podemos hablar de la aparición de: la ambigüedad, entendida como todo aquello relacionado con la falta de sentido y comprensión correcta de los mensajes e interpretaciones, y la falta de equivalencia, es decir, problemas relacionados con la información, conceptos y términos que pueden variar de un lenguaje a otro en el entorno empresarial, los estilos de construir relaciones, la manera de generar confianza, etc.

También podemos hablar de la influencia que genera la cultura en este proceso, es decir, todo aquello relacionado con la manera de usar el lenguaje, las expresiones, la entonación, las presunciones que se realizan, las actitudes propias de cada cultura en relación a la confianza, y otros que puedan generar influencia en la comunicación.

La combinación de éstas (ambigüedad, interferencias culturales y falta de equivalencia entre lenguajes), se constituyen como limitaciones a la transferencia de conocimiento, generando efectos como: frustración entre las partes, estrategias ineficaces, tiempo malgastado, generación de pérdidas económicas, etc. (Holden, 2010).

Szulnaski (1996) también hace referencia a cuatro tipos de circunstancias que pueden afectar en la transferencia de conocimiento

- Características del propio conocimiento transmitido: ambigüedad causal y falta de prueba
- Características de la fuente de conocimiento: falta de motivación, no ser percibido como realista, etc.
- Características del receptor: falta de motivación, falta de capacidad retentiva y capacidad receptiva, etc.
- Características del contexto: mal contexto, costosas relaciones, etc.

Aunque esta clasificación se considera como una de las más completas, muchos autores, tras su análisis, han realizado su propia clasificación. Así por ejemplo, Paulin & Winroth (2013) llevan a cabo una síntesis muy útil recopilatoria de los tipos de barreras a la transmisión de conocimiento en función del elemento de la comunicación al que afectan, a saber: emisor, receptor, o ambos, medio y contenido incluyendo también el contexto tal y como se recoge en la tabla (ilustración 5).

Componente del proceso	Factores de influencia	Autores
Autor, emisor	Articulabilidad, interiorización, habilidad de compartir, ambigüedad	Cummings & Teng, 2003; Riege, 2005; Mimbaeva & Michailova, 2004; Simonin, 1999
Autor, receptor	Cultura de aprendizaje, prioridad, capacidad de absorción	Cummings & Teng, 2003; Kayes et al., 2005 (en Duan et al., 2010); Szulanski, 1996; Mu et al., 2010; Attewell, 1992; Riege, 2005
Actores (común)	Apertura, diferencia de nivel conocimiento, confianza, motivación, diferencia de edad, diferencia de género, liderazgo	Gupta & Govindarajan, 2000; Delios and Bjorkman, 2000; Mimbaeva et al., 2003; Osterloh & Frey, 2000; Szulanski, 2000 (en Duan et al., 2010); Cummings & Teng, 2003; Riege, 2005; Goh, 2002; Kalling, 2003
Contenido	Tipo de conocimiento, ambigüedad causal	Goh, 2002; Szulanski, 2000 (ambos en Duan et al., 2010); Szulanski, 1996; Riege, 2005
Medio	Distancia lingüística, canales de comunicación, canales de transferencia	Kayes et al., 2005; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004 (en Duan et al., 2010); Schomaker, 2006; Ambos & ambos, 2009; Davenport et al., 1998; Rhodes et al., 2008; Riege, 2005
Contexto	Diferencia organizacional, diferencias físicas, diferencia cultural, diferencia normativa, integración de la gestión del conocimiento, tamaño de la organización, relaciones, capital social, tiempo disponible, espacio disponible...	Jansen & Lovas, 2004; Abou-Zeid, 2004; DeLong & Fahey, 2000; Goh, 2002; Ipe, 2003; Schlegelmilch & Chini, 2004; Inkpen & Pien, 2006; Seibert et al., 2001 (en Duan et al., 2010); Hansen, 1999; Nonaka, 1994; Cummings & Teng, 2003; Albino et al., 1998; Riege, 2005; Ambos & ambos, 2009; Goh, 2002; Liao & Hu, 2007

Ilustración 5: Traducción de tabla recopilatoria de factores que generan influencia en la transferencia de conocimiento (Paulin & Winroth, 2013)

En función de los factores aquí reflejados, podemos destacar como facilitadores: la motivación, la capacidad de recepción y el tiempo. Como inhibidores encontramos: la distancia de conocimiento, las distancias lingüística y geográfica, o la relación entre las partes. Como obstáculos: la confianza, infraestructural y capacidades para compartir el conocimiento. Asimismo, otros autores tratan este tema, por lo que sus precisiones nos servirían para completar dicha clasificación.

Holden & Glisby (2010) destacan la importancia de la habilidad del emisor; una buena comunicación y habilidades de transmitir el conocimiento, un buen entendimiento de los factores multiculturales, confianza en la reciprocidad de la relación, y, entienden la motivación y la habilidad del receptor como capacidades para reconocer el valor de la

información, asimilarla y ponerla en práctica, capacidad de desaprender y desarrollar nuevas maneras de hacer las cosas.

Por otro lado, Evans, Pucik & Barsoux (2010) hablan de la elevada importancia que tiene en el proceso de transmisión de conocimiento, la elección de un equipo adaptado a las capacidades que exige la gestión: idiomas, buena comunicación, mente abierta, etc. También tratan la necesidad de generar una evolución de los sistemas de gestión del conocimiento, ya que estos procesos son largos, así como un marco de interacción entre las partes que juegan un papel clave, generando la sociabilización y la confianza e integrando la visión local.

Por último, no podemos olvidar el importante papel que las tecnologías han ido adquiriendo en el proceso de comunicación, conectando el trabajo de las personas (Muñiz, Labrador y Arizkuren, 2014).

En este contexto, podemos entender el papel fundamental de las conexiones y relaciones interpersonales con gente dentro de la organización y fuera, un recurso intangible, que permite a la empresa capitalizar la diversidad, acercar posturas y reconciliar diferencias (Evans, Pucik & Barsoux 2010).

2.3.4.- La capacidad de absorción

Como hemos comentado previamente, compartir el conocimiento entre las diferentes unidades de una organización, depende del sistema de adecuación de gestión dentro de la firma (Evans, Pucik & Barsoux 2010). Pero, la gran cuestión es, realmente, cuál es el nivel de conciencia de la utilidad del conocimiento para las personas que están implicadas en la solución de problemas que van surgiendo en el día a día empresarial. No sólo influye que la utilidad del conocimiento es difícil de evaluar sino, también, la existencia de costes para asimilar y recibir el conocimiento. Por eso, la reciprocidad y la colaboración también desempeñan un papel importante, es decir, todo aquello vinculado a la capacidad de absorción de la organización. (Evans, Pucik & Barsoux, 2002).

La capacidad de absorción se determina como un factor clave en el proceso de transferencia de conocimiento, dentro de las diferentes divisiones y a nivel internacional entre filiales y matrices (Grant, 1996, Paulin & Winroth, 2013). El término

incluye el saber desaprender y afrontar, como reto, la manera de hacer las cosas de forma diferente. La posibilidad de implementar cambios en relación a conseguir el impacto deseado depende, en gran medida, de esta capacidad, la alineación de la organización como un todo y de cada una de sus partes a alcanzar ese fin (Szulanski, 1996).

Un alto nivel de capacidad de absorción significa que la organización puede aprender a hacer uso del conocimiento en sus procesos e implementar un cambio en sus operaciones (Manfreda et al., 2012). Esto afecta a las diferentes partes de la organización. Cuando una unidad se percibe como con potencial de conocimiento, las otras muestran interés por aprender de ella. Cuanta mayor capacidad tenga la filial, más fácil será recibir el conocimiento tácito e integrarlo con el know-how, a través de un uso productivo.

Los estudiosos hablan de cuatro niveles de capacidad de absorción aplicados a la actividad de una empresa de producción (Evans, Pucik & Barsoux, 2002):

- Capacidad para operar en conjunto
- Capacidad para adaptar los componentes
- Capacidad para rediseñar productos
- Capacidad para diseñar productos independientemente

El proceso de pasar de nivel conlleva un tiempo elevado. Y, ciertamente, cuando dos unidades son muy parejas, existe una alta capacidad de transmitir conocimiento pero, el conocimiento que pueden aprender la una de la otra, es menor. Juega, por lo tanto, un papel importante el nivel de conocimiento previo, ya que facilita la absorción.

Por tanto, debemos destacar la capacidad de absorción de las empresas como una habilidad que se puede llevar a la práctica en todos los niveles organizacionales, facilitando la transferencia de conocimiento. Se ve influida por la relación que existe entre emisor y receptor del conocimiento, así como por el conocimiento previo existente, facilitando dicho proceso.

2.3.5.- El papel del expatriado en el proceso de transferencia de conocimiento

Para las empresas que operan internacionalmente, estar en contacto con diferentes entornos, etc., conlleva ir un paso por delante de las domésticas. Pero, para ello, es necesaria una transferencia a la organización en conjunto. Como hemos podido ver, el procedimiento de transferencia de conocimiento es complejo, lo cual, se acentúa más si cabe, para el conocimiento tácito y cuando estamos hablando de una transferencia transfronteriza, entre matrices y filiales. Cuando la empresa recibe el conocimiento, es absorbido y usado para mejorar la actividad de la filial (Hébert, Very & Beamish, 2005). Según algunos autores, el conocimiento generado dentro de la propia empresa es aquel que supone un mayor valor (Grant, 1996).

La mayoría de trabajos publicados en este contexto hacen referencia a las asignaciones internacionales, en relación a la transferencia de matriz a filial, a través de la figura del expatriado. Pero, también existe una relación inversa, transmitir conocimiento de filial a matriz, sobre la que todavía no está delimitada la influencia en la transmisión de conocimiento, así como un reciente proceso de relación directa entre las mismas filiales (Muñiz, Labrador y Arizkuren, 2014).

Durante muchos años, lo han hecho, fundamentalmente, para iniciar operaciones en un país extranjero, controlar y coordinar las actividades de las filiales o suplir la falta de talento local (Black & Gregersen, 1999). Es ahora, cuando empieza a proliferar otra necesidad, relacionada con la transmisión de conocimiento en la organización.

Una de las dificultades ante la cual nos encontramos es que, en muchas ocasiones, este conocimiento no es explícito y, por ello, para poder transmitirlo se necesita un contacto directo, personal, que se consigue a través de los empleados en las asignaciones internacionales. Un reciente estudio (Muñiz, Labrador y Arizkuren, 2014) destaca, como gran barrera, que la mayoría de empresas carecen de procedimientos formalizados para impulsar esta transferencia, siendo un tema que muchas ni si quiera se plantean. Es decir, si se da transferencia, será de manera informal, por iniciativa propia del trabajador y siempre que se dé una condición: que se le haya asignado un puesto donde pueda aplicar lo aprendido fuera, lo que no parece lo habitual. Por eso, los expertos en la materia buscan, a través de los estudios, determinar factores

influyentes en este proceso o, si estos delimitados para las operaciones nacionales, son extrapolables a otro contexto.

Entre los indicadores de transferencia de conocimiento encontramos: la cantidad recibida por la filial, la capacidad absorción o recepción,... Juegan un papel importante (Szulanski, 1996), ya que encuentra influencia a su vez, en las competencias del asignado para transmitirlo. También, se ha demostrado, a través de estudios empíricos, la repercusión directa en la transferencia de conocimiento en relación a ciertos factores: habilidad, motivación y la oportunidad o medios para la transferencia (Chang Gong & Peng ,2012). Pero, transferir conocimiento puede incluso dañar a la filial porque, en muchas ocasiones, estos son más caros que otras fuentes de estrategias de personal (Hébert, Very & Beamish, 2005).

Por eso, se entiende como clave que las multinacionales presten atención al criterio de selección, especialmente en relación a las capacidades que van más allá de los conocimientos adquiridos, las capacidades *soft*. Si bien, para poder determinar aquellos perfiles ideales para favorecer este proceso, las multinacionales se apoyan en los procesos de selección, pero también, optan por enseñar aquellas necesarias.

Los seleccionados van a tener que hacer frente a diferencias culturales en sus destinos, por lo que tienen que ser capaces de integrarse y establecer relaciones en su entorno, lo cual, facilita la transferencia de conocimiento. Es por ello que la gestión de personal se encuentra ante el reto de realizar una selección de empleados, que no sólo sean aptos para los puestos sino que favorezcan la transferencia de conocimiento, de manera bidireccional, hacia la matriz y hacia las filiales.

2.4.- Modelos de transferencia de conocimiento en las organizaciones

Desde la publicación de la teoría sobre el Modelo de Creación de Conocimiento en las empresas, Nonaka (1996) se ha convertido en un referente en el ámbito de la gestión empresarial. Su modelo describe el proceso de transformación del conocimiento en las organizaciones de conocimiento tácito a explícito, pero, autores como Holden (2011) han criticado uno de los aspectos de los cuales el propio autor fue presa: no tuvo en cuenta que no era tan fácilmente transferible a un entorno fuera de Japón.

A continuación, vamos a realizar un análisis comparativo entre el modelo creado por Holden (2011), modelo de pasillos tácitos, del cual buscamos validar su aplicabilidad, con el modelo frente al cual, el propio autor dirigió más críticas y cuya creación ha supuesto un gran impacto en el entorno de la gestión empresarial (Nonaka, 1996).

2.4.1.- Modelo de creación de conocimiento



Ilustración 6: Representación del modelo de creación de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1996)

Fase 1: Socialización

Fase 2: Externalización

Fase 3: Combinación

Fase 4: Internacionalización

La base de la teoría se encuentra definida por la creación de conocimiento dentro de las organizaciones, contraponiendo la idea de los países occidentales con la de países asiáticos como Japón. Para los primeros, el entorno económico fue definiendo a lo largo del tiempo a la empresa como un agente cuyo cometido era procesar la información, es decir, el conocimiento clave era aquel explícito y sistematizado. Por el contrario, en el entorno japonés el concepto de conocimiento no está vinculado simplemente a procesar información, sino a un aspecto intrínseco muy vinculado a la identificación de los trabajadores con la empresa para la que trabajan y su misión (Nonaka & Takeuchi, 1996). La empresa es un organismo vivo en la que, cada empleado, es un emprendedor propiamente dicho, y así se consigue hacer fluir la innovación. El modelo desarrolla también el compromiso de grupo en relación a la

integración de nuevos trabajadores. El rol de los encargados de la gestión se mira como una actuación para facilitar la conjunción del grupo, no desde una posición jerárquica superior (Nonaka, 2007).

Tiene una gran importancia el término “redundante”, el cual, en los países Occidentales suena a desperdicio y duplicidad, pero para las empresas japonesas es el primer escalón para crear conocimiento. Es importante, porque fomenta el dialogo y la comunicación. Divisiones diferentes trabajan juntas en torno a un proyecto y, en algunas organizaciones, van incluso un paso por delante. En la empresa Canon, por ejemplo, se basan en la competitividad. Diferentes grupos trabajan sobre un mismo proyecto, por lo que argumentan sobre los pros y contras de sus propuestas, lo que conlleva acercarse a diferentes puntos de vista (Nonaka, 2007).

En este contexto Nonaka, Toyama & Nagata (2000), determinan varios patrones para la creación de conocimiento en una organización:

a) De tácito a tácito, es decir, una persona comparte conocimiento directamente con otra.

b) De explícito a explícito, por ejemplo, el uso de datos se realiza un análisis.

Pero cuando ocurre algo diferente, es cuando se consigue articular el conocimiento tácito de manera explícita, y debido a esto, éste se empieza a interiorizar. Los empleados cambian el marco de su conocimiento tácito, haciendo propio este conocimiento adquirido que se comparte y se hace estable en la organización.

Esto conlleva una adaptación del proceso de comunicación, caracterizando cada fase de la siguiente manera:

- **Fase de socialización:** se determina como el origen del conocimiento tácito a nivel de comunidades pequeñas, donde la comunicación se da cara a cara entre las personas, la interacción es la que fomenta el compartir los sentimientos y las experiencias, donde la confianza fomenta este proceso de apertura. Es el proceso de relacionarse para adquirir y compartir conocimiento a través de la interacción, generándose un flujo de conocimiento dentro de la organización y con los diferentes grupos de interés.
- **Fase de externalización:** se caracteriza por el llegar a compartir los esquemas mentales y las capacidades de los individuos a través de un lenguaje común.

- **Fase de combinación:** tiene como base el encuentro del conocimiento tácito creado, con el conocimiento existente en un entorno de colaboración y su recopilación en diferentes formatos de documentación. Es el proceso de conversión del conocimiento tácito en explícito enfatizando la importancia del compromiso de grupo.
- **Fase de internacionalización** de este conocimiento de manera individual, a través de estos soportes creados, como recurso organizacional.

2.4.2.- Crítica y límites del modelo de creación de conocimiento

La principal crítica que se realiza al modelo, hace referencia a la vinculación con el contexto en el que se desarrolla y que limita la posibilidad de ser replicado. Se genera una inseparabilidad del contexto asiático en el que se mueve la propia teoría, ya que, “el conocimiento está anclado en las creencias y compromisos de sus poseedores” (Nonaka & Nakeuchi, 1996). Las características que facilitan la aplicación del modelo, son propias de organizaciones japonesas, y, por lo tanto, difícilmente generalizables, estando motivado por las diferencias que existen en muchos ámbitos respecto de los países occidentales. Por ejemplo, este hecho se plasmó en la realidad, en la compañía General Motors, al adquirir los modelos de producción de coches japoneses, pero que no respondían ante unos trabajadores con características diferentes, un entorno de trabajo diferente, etc.

A continuación, vamos a definir aquellos aspectos que dificultan la reproducción de la aplicación fuera del contexto donde fue desarrollado.

El modelo descansa en los valores tradicionales japoneses que defienden el acceso libre a la información de la empresa. Estamos hablando de sistemas abiertos, lo cual no puede ser igualmente adaptable fuera de este contexto.

Glisby & Holden (2011) hablan del compromiso de los trabajadores con la empresa, con un sistema de empleo basado en el “learning by doing”, que defiende la rotación de los empleados para adquirir conocimiento, lo cual, no está presente en todas las organizaciones.

Asimismo, el entorno japonés, al ser policrómico, se centra en el desarrollo de varias actividades a la vez, en las que los proyectos surgen de una idea de los mandos

intermedios, que es completada y desarrollada a través de las sugerencias de todos los miembros del equipo, independientemente de su nivel. No hay una clara división de funciones entre el procesamiento de la información, la toma de decisiones, y la implementación en las operaciones de la organización. Todos los trabajadores son guardianes del proceso íntegramente (Glisby & Holden, 2003), característica que no es común a todas las organizaciones a escala internacional.

Por otra parte, obviamente, en las culturas colectivistas hay muchas más ventajas para externalizar el conocimiento tácito, ya que buscan la armonía en la relación humana: el grupo es más grande que la suma de sus individuos, etc., teniendo en cuenta que el conocimiento se desarrolla a través de la práctica, de la experiencia y es inseparable de ella. Pero aún así, en este proceso de cambio de conocimiento de tácito a explícito encuentra límites a la transformación de todo ello, convirtiéndose solo una pequeña parte del que realmente existe.

Por todo esto, Glisby & Holden (2011) afirman que este modelo debería ser visto más como un mapa que como un modelo en sí, como un espejo en el que nos podríamos ver reflejados para generar cambio, es decir, realizar una autocrítica sobre nuestro propio comportamiento.

2.4.3.- Modelo de Tacit Corridors

El Modelo

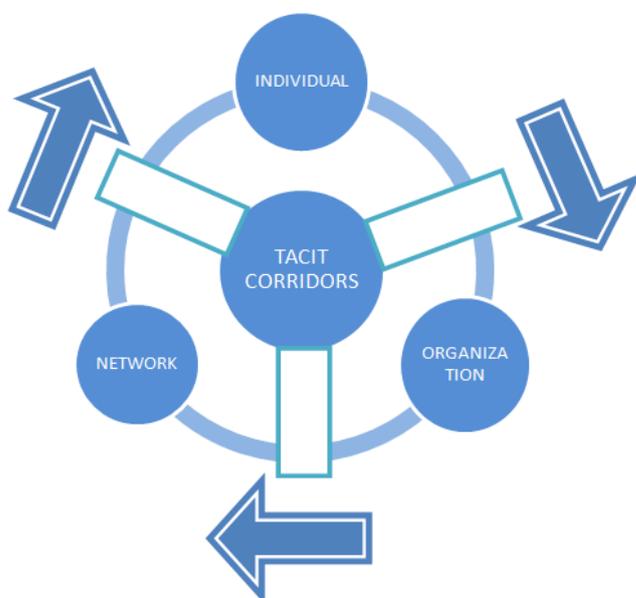


Ilustración 7: Representación del modelo de pasillos tácticos (Glisby & Holden, 2011)

El nombre que recibe el modelo desarrollado por Holden (2011), hace referencia a la metáfora que se toma como base de la construcción de éste. La dificultad de la transferencia del conocimiento tácito, las barreras a la comunicación y los factores que dificultan la transmisión generan una serie de “Pasillos”, espacios que no permiten la interconexión entre las personas. Es por esto que el proceso de transferencia de conocimiento busca conectar los tres niveles (organización, entorno e individuo), pero, en ocasiones se trunca rompiendo la cadena por la interposición de barreras que generan una separación (Fink & Holden, 2005).

Así, quedan centrados dos elementos clave: pasillos y acoplamiento. Los primeros son como pasajes estrechos que conectan habitaciones, siendo el mayor efecto de la existencia de estos la separación de los diferentes niveles: individual, el entorno y la organización. Se manifiestan como aquellas situaciones en las que, transmitir correctamente el sentido que se quiere dar, es complejo y, por lo tanto, la comunicación puede no ser fructífera, es decir, espacios en los que la transferencia de conocimiento se rompe.

Los segundos se entienden como aquellos que facilitan la transferencia de conocimiento. Son métodos que favorecen la creación y transferencia consolidando redes y estrechando las relaciones. Su desarrollo evita la aparición de pasillos.

El modelo encuentra apoyo en la afirmación de que, si el conocimiento puede desarrollar ventajas competitivas, debe ser integrado en la organización. Por tanto, para poder desarrollar una ventaja competitiva, tenemos que identificar los pasillos, para cubrir los espacios que separan los diferentes niveles, es decir, crear un acoplamiento entre los pasillos y facilitar la integración del conocimiento tácito a través de los tres niveles. El proceso incluye un juego dinámico entre conocimiento tácito y explícito. Las uniones o acoplamientos deben ser considerados como sensores de captura y de cocreación de conocimiento tácito, en aras de facilitar el proceso de desarrollo de ventaja competitiva. Cuanto más conocimiento tácito se pueda integrar en la organización, más fuerte serán las ventajas competitivas (Glisby & Holden, 2003). A continuación se expone cómo favorecer el acoplamiento entre los tres niveles descritos.

Los espacios entre el entorno y los individuos aparecen cuando las presunciones que hemos tomado como base se ignoran. Por eso, para reducir estos pasillos debemos preguntarnos:

- ¿De qué presunciones estoy partiendo?

Los espacios entre los individuos y las organizaciones se abren a partir de conceptos y valores culturales interiorizados. Por eso debemos preguntarnos:

- ¿Estamos comunicando un mensaje de manera ambigua?
- ¿Cuáles son esos conceptos interiorizados de su propia cultura, que son percibidos de diferente manera?

Aparecen espacios entre las organizaciones y el entorno, cuando las relaciones entre estructuras estáticas y dinámicas no se entienden correctamente. Por eso, es necesario tomar conciencia de la necesidad de saber cuáles son estas estructuras y cómo podemos dar un uso para alcanzar un conocimiento más profundo.

Por lo tanto, el modelo de transferencia de conocimiento, al contrario que el modelo de creación de conocimiento que sistematiza un proceso para poder transformar el

conocimiento tácito a explícito, busca identificar cuáles son las barreras que dificultan que la transferencia de conocimiento se pueda realizar correctamente.

2.4.4.- Retos

El principal reto que se ha identificado debido a la naturaleza del contexto específico de los pasillos tácitos, se basa en la dificultad de generalizar soluciones para todas las situaciones. Las multinacionales se enfrentan a cómo hacer efectivo ese conocimiento colectivo que se genera y cómo compartirlo. Afirman Holden & Glisby (2010), que este se encuentra en transformar un conjunto de conocimientos, que valga para un entorno concreto, en otro culturalmente distinto. Pero, lo más destacable es que este reto no se percibe como fundamental dentro de las organizaciones. (Birkinshaw & Arvidsson, 2007). Esto se debe en dos causas principales:

- El proceso se ve muy influenciado respecto de los valores, actitudes, competencias, rasgos de la personalidad y cómo estos encajan o se relacionan.
- Desde etapas tempranas en el proceso de internacionalización aparecen ciertas resistencias en las relaciones humanas, que se encuentran muy influidas por la diferencias entre culturas. Asimismo, las barreras del lenguaje limitan el proceso y generan ciertos filtros.

Cuando los sistemas globales de organización dentro de las empresas no cubren las necesidades locales o regionales, empiezan a aparecer subsistemas de gestión del conocimiento de manera informal. Por eso, se necesita un proceso de desaprendizaje en nuestro recorrido (Glisby & Holden 2011). El hecho fundamental es que los diferentes conflictos que surgen, al estar muy influidos por la cultura, dependen de la forma de transferencia, recepción e implementación, por lo que los conflictos son diferentes aunque las herramientas sean parecidas. Esto genera una dificultad para buscar soluciones, porque no se puede generar una única práctica universal aplicable a todo conflicto.

2.5.- Conclusiones sobre el marco teórico

A través del marco teórico nos hemos podido comprender qué es el conocimiento tácito y cuál es la problemática que gira alrededor del proceso de transferencia. Hemos podido ver cómo este, encuentra dificultades debido a factores como: la dificultad de generalizar los sistemas de transmisión de conocimiento, la influencia de actitudes,

competencias, personalidades, etc., o la resistencia generada por la cultura en relación a las barreras del lenguaje. Pero, según los modelos de creación y transferencia de conocimiento hemos podido apreciar dos soluciones ante las dificultades de compartir el conocimiento tácito: realizar un proceso de conversión para convertir el conocimiento tácito en explícito y poder sistematizarlo, así como poner el foco de atención no en la conversión sino en las posibles barreras. Asimismo, hemos podido determinar que el proceso se encuentra favorecido por: la existencia de un equipo adaptado, buenas habilidades del emisor y receptor, y mejor del contenido, la motivación, la creación de un marco de interacción, así como medios y mecanismos de transmisión, encargados de su gestión, apoyados en estructura social como soporte e implementación de la gestión del talento y de la movilidad.

Podemos afirmar que el reto de la **operatividad internacional en las empresas** para mantenerse en el mercado a través de la innovación y del desarrollo de ventajas competitivas, se basa en gran parte en la **transferencia de conocimiento**. El conocimiento explícito, gracias a su carácter sistematizado, es mucho más fácil de transferir que su otra cara: el conocimiento tácito. Por eso, los expertos en el tema buscan poder concluir cómo afectan los diferentes factores que influyen al conjunto de la organización para favorecer el proceso de transferencia de conocimiento, en un triple sentido: matriz-filial, filial-matriz y filial-filial, lo cual, se considera como reto clave a día de hoy para las empresas multinacionales.

3.- Aplicación práctica del modelo de transferencia de conocimiento

3.1.- Metodología del análisis

Se va a proceder al estudio de 30 trabajos de postgrado sobre la identificación de pasillos tácitos dentro de las organizaciones de las que forman parte los alumnos que asisten a dicho curso, lo que facilitará la conclusión de ciertas limitaciones en dos entornos empresariales diferentes (grupo 1 y grupo 2).

Los trabajos estudiados giran en torno a dos cuestiones fundamentales: identificar el conocimiento tácito en la experiencia profesional así como identificar posibles pasillos tácitos en los tres niveles: organización-individual, organización-entorno y entorno-individuo así como aportar ejemplos de dichas situaciones vividas. Los datos obtenidos han sido clasificados para facilitar su análisis a través de tablas de Excel.

Posteriormente, centraremos nuestro análisis en las Jornadas sobre gestión multicultural y las conclusiones que se han obtenido de la interacción con los participantes, empleados de una tercera empresa (grupo 3).

La variedad de los entornos nos permite realizar no sólo un análisis unidireccional, sino una oposición de ambos, lo que aporta una mayor riqueza al estudio y que nos ayudarán a inferir unas conclusiones de carácter más generalista. Asimismo, la experiencia de profesionales en el entorno empresarial contribuye a incrementar esta riqueza aun más. Por ello:

Primero. Analizaremos a qué porcentaje del colectivo estudiado le ha sido útil el uso del modelo de los pasillos tácitos para identificarlos, aportando una conclusión sobre los tipos de pasillos tácitos presentes en el análisis. Después, haremos una síntesis de las soluciones que los alumnos aportan frente a los problemas que relatan.

Segundo. Procederemos al análisis y síntesis de los resultados de la Jornada de trabajo realizada en una tercera empresa (grupo 3), en la que, los propios trabajadores de la organización aportarán las limitaciones percibidas, identificando pasillos tácitos en la estructura empresarial.

Tercero. Procederemos a realizar unas conclusiones globales, identificando los límites de la teoría de los pasillos tácitos y realizando recomendaciones para su adaptación y mejora.

3.2.- Análisis

Procederemos a analizar la utilidad de la teoría de los pasillos tácitos, dividiendo los resultados en tres grupos diferentes: grupo 1, empresa eléctrica; grupo 2, empresa tecnológica y grupo 3, empresa de componentes.²

Primero revisaremos el porcentaje de correcto análisis para, a continuación, destacar las aportaciones al concepto de conocimiento tácito y en relación con los tipos de pasillos tácitos estudiados.

3.2.1.- Grupo 1: Empresa ALFA

3.2.1.1.- Identificación

De los informes estudiados, obtenemos que, un 92%, ha identificado correctamente lo que es conocimiento tácito, aportando una descripción desde su experiencia. Un 91% ha identificado correctamente los tres tipos de pasillos tácitos, no habiendo coincidencia posible entre los motivos por los que no han sabido identificar el conocimiento tácito.

3.2.1.2.- ¿Qué es conocimiento tácito?

Si algo tienen en común todas las respuestas, es que, el conocimiento tácito, tiene una gran vinculación a la experiencia, al bagaje que una persona ha adquirido con el tiempo, y que le hace ser diferente de los demás, ha desarrollado una ventaja competitiva en comparación con sus compañeros.

Cuando hablan de conocimiento tácito hacen referencia a “capacidades”, que van a influir en el desarrollo de un mejor desempeño, como por ejemplo:

- Capacidad de síntesis e identificación de riesgos.
- Identificación puntos clave en el desempeño empresarial, definición de objetivos, etc.
- Capacidad de anticiparse a las reacciones

² Los trabajos analizados han sido tratados con absoluta confidencialidad obviando los datos personales, así como en relación a las empresas estudiadas, las cuales recibirán la denominación de Alfa, Beta y Gamma.

- Especial habilidad para comunicar y conectar con la otra parte y ligar con los aspectos estratégicos. Una combinación de experiencia y de habilidades.
- Entender las relaciones con las diferentes contrapartes, la manera de organizar una reunión, etc.

Como podemos observar, hablan de aspectos intangibles “muy difíciles de transmitir”, pero que se llevan a la práctica en el día a día, permitiendo identificar dónde se encuentra un riesgo, anticipándose a su aparición, una oportunidad, así como saber relacionarse con su propio entorno para dar continuidad al proyecto en el grupo. Por lo tanto, es entendido como un aspecto diferencial que genera un impacto positivo. Estas personas tienen la sensibilidad necesaria para conectar con los demás generando, un mejor entorno de trabajo, un trabajo más eficiente, una anticipación a las cuestiones para conseguir los objetivos propuestos. Y es aquí, en la conexión con el grupo, donde puede fallar todo. Si no sabe transmitir y compartir parte de su know-how, la persona podrá ser muy eficiente, pero el grupo se verá repercutido negativamente, tanto a nivel de desempeño como a nivel relacional.

3.2.1.3.- ¿Cómo transmitir este conocimiento?

Para los trabajadores, todo gira en torno al eje principal: la comunicación, una comunicación constructiva, que permita conectar con los demás para trabajar mejor y de manera coordinada, generando relaciones especiales y credibilidad en el grupo. En todo esto se incluye, también, motivar al grupo y dar feedback.

3.2.1.4.- Organization-Individual / Organización-Persona

Al igual que en el punto anterior, se entiende como clave la realización de un proceso de comunicación correcto, destacando, como base de falta de acoplamiento entre las empresas y sus trabajadores, la falta de este mismo en procesos de fusión o de adquisición, en relación a la alineación de los objetivos empresariales, etc.

La perspectiva que nos otorga el análisis, nos deja percibir que estos problemas se pueden dar a todos los niveles sistémicos: la organización con sus filiales, entre directivos en su aplicación a los trabajadores, entre los propios trabajadores y con diferentes grupos con los que interactúa como los sindicatos. Entre los diferentes factores identificamos destacamos:

- Falta de transmisión de conocimiento tácito a las diferentes filiales.
- Falta de reconocimiento del trabajo a los trabajadores
- Falta de liderazgo
- Falta de comunicación de la implantación del modelo empresarial global, que lleva a que los trabajadores no estén de acuerdo con la manera de trabajar.
- Imposición de modelo de trabajo y no adaptación a la organización.
- Falta de acoplamiento entre las partes dentro de los grupos para trabajar conjuntamente.
- Sobrecarga de trabajo que deben realizar y, por tanto, debido a la falta de apoyo grupal afecta a la motivación de los trabajadores.
- En los procesos de jubilación, falta de implantación de modelo para interiorización en la organización del conocimiento tácito desarrollado por el trabajador.
- Falta de feedback transmisible entre los trabajadores porque los sistemas informáticos se encuentran limitados

3.2.1.5.- Organization-Network/ Organización-Entorno

Dentro de este grupo la opinión mayoritaria destaca la falta de adaptación al medio y respecto a la relación con los stakeholders dentro de la organización, lo cual dificulta la manera de llevar a cabo los objetivos y alineación de estrategias. Los factores que se han identificado son:

- Falta de información a clientes, con riesgo de que se vayan a la competencia.
- Falta de experiencia y de renovación frente a nuevos entornos.
- Falta de conocimiento sobre el significado que adquieren determinados aspectos en entornos diferentes
- Falta de alineación y conocimiento en el ámbito regulatorio
- Interacción de relaciones con otros países sin plantear un estudio previo del entorno.
- Existencia de gaps entre el departamento, la empresa y los grupos de interés que interactúan con la organización, en relación a la no existencia de estándares de medición.
- Límite a la transmisibilidad del know how en contextos y entornos diferentes.

3.2.1.6.- Network-Individual/Entorno-Persona

En este tercer nivel, los trabajadores destacan, la aparición de prejuicios y presunciones sobre las diferentes partes con las que se mantiene relación o se negocia, y problemas de comunicación con las entidades con las que trabajan. En muchas ocasiones, las barreras culturales dificultan el entendimiento y agravan la aparición de prejuicios.

Hemos podido observar cómo, en varias ocasiones, describen lo que parece un ciclo relacional con grupos externos a la organización (clientes, instituciones, etc), con los cuales se inicia un encuentro para negociar, y en el cual aparecen dichos prejuicios. Durante el comienzo de la relación, hasta que se genera un conocimiento entre las partes, las presunciones dificultan la actividad y retrasa el avance en los procesos. Pero, también una vez establecida una relación con garantías, si los interlocutores cambian, vuelve a comenzar el ciclo con la aparición de nuevos prejuicios. Por eso, se destaca la importancia de conocer perfectamente qué es lo que la propia empresa busca, con quién se va a relacionar, cuáles son las normas a nivel global, etc., lo que facilite el entendimiento directo entre los interlocutores.

3.2.1.7.- Soluciones

Podemos destacar en este primer grupo de análisis, el grado de involucración de los propios trabajadores, que identifican desde cada una de sus perspectivas posibles soluciones a las dificultades frente a las cuales se enfrentan en su desempeño y que han sido descritas en las líneas anteriores.

A continuación, nombraremos las aportaciones más relevantes:

- Decisión de asunción el control y cesión de mando para poder adaptarse a lo requerido.
- Comunicación correcta, determinación de metodología común
- Análisis del entorno
- Estudio del sistema y comunicación clara de los beneficios que genera.
- Involucrar a todos los empleados generando sentimiento de grupo
- Coordinación del equipo e interiorización de las estrategias
- Favorecer acercamiento entre las partes que no se entienden a través de la realización de reuniones

- Sesiones conjuntas de trabajo

3.2.2.- Grupo 2: Empresa BETA

En este segundo grupo de estudio, los trabajos analizados no engloban las dos preguntas determinadas en el punto anterior, sino que se centran en el punto de la identificación de los posibles pasillos tácitos, es decir, en la experiencia personal, así como su clasificación en los tres diferentes tipos previamente estudiados. Asimismo, otra característica representativa de este grupo es que los trabajos no se han hecho de manera individual por parte de los alumnos, sino que, en varios casos, se encuentran agrupados, lo que genera una mayor dificultad para plasmar todas las experiencias de los miembros, pero a su vez permite generar una mayor riqueza.

3.2.2.1.- Identificación

El 88% de los grupos analizados ha identificado correctamente los pasillos tácitos, clasificándolos en los tres niveles propuestos. Hemos percibido una limitación respecto a este segundo grupo y es que hay una correcta comprensión del concepto, pero los ejemplos son menos concretos, más generales que los anteriores, los cuales están enfocados más en la práctica.

3.2.2.2.- Organization-Individual/ Organización-Persona

Uno de los fenómenos descritos en varias ocasiones en los trabajos analizados, es la separación de la teoría y práctica en la selección para proyectos en base al desarrollo del máster. El departamento de Recursos Humanos, en función de la evolución de los alumnos en el máster del cual forman parte, seleccionan a personas para el desarrollo de proyectos en la empresa, dentro de la cual se encuentran, en ocasiones, incapacitados para llevarlos a cabo, debido a esta desvinculación con la práctica, que muestra una falta de acoplamiento: un pasillo tácito entre la organización y sus trabajadores. Asimismo, destacan la necesidad de gestionar correctamente la diversidad de culturas y conocimientos para, cuando surja un mal entendimiento en la explicación de un proyecto, evitar conflictos y alcanzar las metas previstas. Forma parte del proceso de comunicación, en el cual, una parte importante es la comunicación de los directivos y mandos intermedios, ya que, si no se es capaz de

construir un mensaje de manera tal que el trabajador lo entienda, la entidad del mensaje se perderá. También se han identificado otros factores:

- Si no tienen los jefes el conocimiento formal de esta información, y usan este descubrimiento para aumentar la eficiencia, esto determina que la mejora no existirá, salvo en ese lugar de trabajo. Es pérdida de vías de comunicación (empresa)
- Dificultades de integración de los trabajadores debido al lenguaje, reduciendo las posibilidades de promocionar
- Expectativas de los individuos no alineadas con las de la organización
- Falta de alineación de las estrategias locales de las filiales con la estrategia global (en relación a lo que repercute al propio trabajador)
- Fallos en el cumplimiento de los plazos cuando el proyecto se establece en la matriz y se desarrolla en una filial en otro país y, por lo tanto, en otro entorno.
- Falta de entendimiento debido al uso de diferentes canales de comunicación en la explicación de las necesidades de las unidades a los directivos.

3.2.2.3.- Organization-Network/Organización-Entorno

En este segundo nivel hemos podido identificar la existencia de pasillos, en relación a la entrada en entornos diferentes al de la matriz. Por ejemplo, en los procesos de adquisición de empresas presentes en otros contextos, lo que hace necesario realizar un cambio organizacional para poder adaptarse, o la entrada a entornos donde el no tener un socio dentro del país, dificulta la actividad y la implantación. Esto también ocurre en relación a la falta de conocimiento sobre las diferentes legislaciones. La variación de la regulación entre países influye en la manera de desarrollar y, no asimilar correctamente lo que conlleva una cultura u otra, afecta y, por lo tanto, se da una mala implantación de estrategia

Además, hemos identificado los siguientes factores:

- Concepción de los clientes como posibles competidores en el futuro, lo que hace surgir una falta de transmisión de know how.
- Falta de conocimiento del entorno nuevo donde van a operar.

- Dificultades de transmisión de conocimiento tácito a nivel de uso de maquinaria. El personal es diferente y no sabe cómo trabajar correctamente con la máquina, por tanto, en cada entorno local buscan su propia solución.

3.2.2.4.- Network-Individual/ Entorno-Persona

En este tercer nivel son identificadas cuestiones en relación a la influencia de las asignaciones internacionales en el empleado, tema ya tratado en puntos anteriores. La falta de integración de los individuos en la cultura, puede conllevar la no socialización y la sensación de rechazo dentro de la organización. La operación en entornos con diferentes culturas puede generar conflictos en dichos términos, frustración personal y disminución de la productividad en el trabajo.

- La no verificación de que el mensaje es claramente entendido, genera el riesgo de ser malinterpretado o completamente ignorado por la audiencia.
- Diferencias en el modo de realizar el trabajo. La falta del respeto de plazos dificulta la tarea de los encargados en la implementación de estándares.

3.2.3.- Grupo 3: Empresa GAMMA

A continuación concretaremos el análisis de las Jornadas sobre gestión multicultural y la aplicación de la teoría de los pasillos tácitos.

El método para impartir las jornadas ha conllevado un coloquio con los trabajadores de la propia empresa. Esto permite identificar la existencia de pasillos tácitos, desde la perspectiva de las personas que aprecian, día a día, de manera tangible, dónde puede haber dificultades. Pero, si bien es muy interesante este análisis, la situación de la empresa lo hace más destacable.

La citada compañía ha desarrollado su actividad prestando sus servicios a escala nacional, durante años, amparado por la Administración Pública, lo cual, generó unos estándares de trabajo propios. Asimismo, el proceso de fusión al cual ha tenido que hacer frente, el inicio de su actividad fuera de las fronteras y la introducción en plantilla de trabajadores de otros países, han hecho surgir nuevos retos y han aflorado carencias que se traducen en las faltas de acoplamiento, a diferentes niveles. El cambio gira alrededor de tres líneas principales: entorno, estrategia y capacidades.

3.2.3.1.- Organization-Individual/Organización- Persona

Como consecuencia de la fusión, la organización actual ha aumentado de tamaño y ha habido numerosos cambios organizativos. Pero, los individuos no saben quiénes son las personas clave que tienen influencia en la toma de decisiones, no solamente de manera formal sino incluso informal, lo cual parece que tiene una gran importancia en la empresa. Antes estaban perfectamente localizadas en las empresas originales, hoy "se encuentran perdidos".

La integración de empresas, y nuevos trabajadores, supone ciertamente un gran cambio, tanto para los que llegan como para los encargados de fomentar la integración de nuevos trabajadores.

En este entorno surgen prejuicios y estereotipos entre los mismos, que juegan en contra del entendimiento de las partes y del desarrollo del trabajo diario. Uno de los puntos importantes en relación a la integración, fueron los ritmos de trabajo para hacer frente a los plazos de entrega, opuesto en muchas ocasiones respecto de los recién llegados. Todo ello, aspectos vinculados a la falta de circulación de conocimiento entre trabajadores.

Dentro de la propia estructura organizativa de la compañía, la agrupación por divisiones dificulta la transferencia de conocimiento transversal, existiendo grupos con conocimiento duplicado en distintas divisiones. Esta situación genera una falta de aprovechamiento, sinergias, que repercuten negativamente en la estructura. En este ámbito estructural, los indicadores utilizados para medir el desempeño por división no favorecen la transferencia de conocimiento, ya que se genera "competencia" entre divisiones así como se da una falta de adecuación de transferencia de conocimiento, tanto ascendente como descendente, perdiéndose información relevante en cuanto a objetivos, prioridades, etc.

Los trabajadores también observan problemas de comunicación de la estrategia a la organización, han cambiado los indicadores de éxito, las prioridades... Esto genera incertidumbre entre los trabajadores, porque no saben qué es prioritario ahora y cómo se va a medir y reconocer. También, la primacía de lo urgente y no lo importante o la priorización de aspectos individuales sobre la propia estrategia empresarial, influyen en la cohesión y el trabajo de los grupos.

3.2.3.2.- Organization-Network/Organización-Entorno

A nivel de la organización, uno de los principales límites que encuentran los trabajadores, es la falta de sistematización de los procesos de generación de conocimiento, no solo vinculándolo a procesos de conocimiento tácito sino también explícito, porque dificulta el trabajo diario y la comunicación a todos los niveles dentro de la organización. Asimismo, juega un papel importante la falta de comunicación a los trabajadores para la introducción en el proceso de cambio y estrategia de la compañía. En los grupos de trabajo, empiezan a surgir líderes que se apropian del proyecto sin saber liderar o delegar, propio de la falta de comunicación dentro de estos.

Los cambios en las empresas de operación en otros países, introduciendo elementos extranjeros, conllevan procesos minuciosos de análisis de mercados, necesidades previas adaptación a las características locales, que si no se realizan, también dificultan dichos procesos. Pretenden "exportar" el proyecto tal y como se hizo en otro sitio sin analizar las diferencias en demanda y resto de stakeholders. Están tan centrados en la reorganización interna que desatienden el análisis del entorno. Otro de los principales problemas que se observan es la elevada dependencia de las AAPP, son que sus prioridades estratégicas no coinciden con las de las empresas.

3.2.3.3.- Network-Individual/Entorno-Persona

En relación al entorno en el que operan, vemos un desajuste entre la estrategia de internacionalización de la compañía, las necesidades del entorno competitivo actual y los intereses individuales de los empleados, que repercute tanto en la integración de los expatriados como en la percepción de los proyectos fuera de España.

Podemos ver el efecto directo sobre la integración de expatriados de países como USA o Corea, que se vieron obligados a desplazar a sus familias y que, a su vez, viven dos experiencias opuestas, existiendo en los primeros grandes dificultades para conseguir un completa acoplamiento. Ven las asignaciones internacionales y los proyectos fuera de su país, como un sacrificio y no como una oportunidad para conocer otros mercados, identificar oportunidades de negocio y desarrollar competencias interculturales.

4.- Conclusiones

Como hemos podido apreciar en nuestro análisis, queda patente la utilidad del modelo de pasillos tácitos ante los altos porcentajes de identificación de las posibles barreras a la transmisión del conocimiento en los tres niveles descritos. Como factores principales, los empleados han destacado la ineficiencia dentro de su propia organización para hacer frente a los diferentes retos, y, por lo tanto, aspectos frente a los cuales “se pueden poner soluciones”. Es más, los propios trabajadores en varias ocasiones proponen sus soluciones particulares a problemas que viven en el día a día, los cuales ciertamente, desde una jerarquía organizativa mayor puede que no se perciban de la misma manera. Por eso, es importante realizar una adecuada y asidua comunicación ascendente y descendente dentro de las organizaciones, involucrando a los trabajadores en la reducción de las ineficiencias organizativas.

También, se han tratado aspectos como la falta de enfoque hacia el trabajador como persona, la falta de liderazgo y comunicación en relación a la implantación de estrategias, de modelos de trabajo, la falta de feedback o la falta de fomento de la unidad grupal. Esto se manifiesta de la misma manera, en el aspecto estratégico de la empresa, percibiendo los trabajadores, una carencia de alineación entre las filiales y las matrices, de la integración de empresas bajo procesos de adquisición, etc.

Por último, se observa en relación al entorno con el que la empresa se relaciona. Los trabajadores perciben una falta de información sobre los grupos de interés con los que mantiene relaciones directas, ya sean los propios clientes, la administración, diferentes entidades, etc. Todo ello se podría resumir en una o dos palabras clave: la capacidad de adaptación o resiliencia, de la empresa como ente y de las personas en concreto.

Si la propia compañía no vela por estos aspectos, esta realidad se puede reproducir dentro de las organizaciones, concretamente entre compañeros, faltando una mirada de equipo y un sentimiento de grupo, donde las diferencias culturales en muchas ocasiones generan rechazo. Esto se potencia en el ámbito de las asignaciones internacionales, en las que, el lenguaje, o los diferentes modelos de trabajo suponen un límite para la promoción de la persona y la integración en el entorno.

Este estudio nos muestra que la no adaptación al entorno o falta de resiliencia, está muy relacionada con la dificultad de transmisión de conocimiento. Existen muchos factores que dificultan este proceso, es cierto, lo podemos comprobar a través del gran número de estudiosos que se preocupan por su investigación, pero, en otras ocasiones, son las propias personas, o las propias organizaciones las que se ponen sus barreras. Realizar operaciones en otros países significa conectar con diferentes culturas, diferentes modos de proceder, y necesita un acercamiento desde una mente abierta, preparada para buscar puntos en común, adaptarse y facilitar las relaciones.

Por último, se aporta a modo de síntesis un esquema recopilatorio de los aspectos que han sido identificados como fuente de pasillos tácitos en las organizaciones. Se ha querido realizar una integración de los tres niveles, creando un único conglomerado de relaciones, que permite observar el vínculo entre ellos y la posible repercusión en los diferentes niveles en los que se clasifica. Esto facilita la ubicación de los supuestos de hecho y su observación desde un punto de vista relacional, y no departamentalizado desde una triple visión: organización, grupos de interés y mercado.

Organización

En este punto se incluye lo que según la teoría de los tacit corridors es organización e individuo, pero va más allá, establece una cierta jerarquía que nos permite observar cómo se pasa desde la propia organización al individuo, niveles relacionales según los diferentes sistemas.

En sentido ascendente:

Individuo-Grupo de trabajo- Departamento-Nivel organizacional- Filiales

Grupos de interés y mercado

En este grupo incluimos los entes con los que se relaciona la organización; competidores, clientes y socios con los que establecen vínculos. También tenemos en cuenta el entorno en el que operan las empresas diferentes a ellas y frente a los que surgen la necesidad de adaptarse: diferentes idiomas, estándares, normativa reguladora, etc.

N-O-I-N:

- **Organización**
 - **Filiales**
 - Transmisión de conocimiento tácito
 - Alineación de estrategia local y global
 - Integración trabajadores a los ritmos de la matriz
 - **Trabajadores**
 - Reconocimiento
 - Comunicación : implantación de modelo empresarial y modelo de trabajo
 - Motivación
 - Transmisión y retención de conocimiento tácito entre trabajadores en relación a la movilidad de estos
 - Feedback
 - Prejuicios
 - Expatriados
 - **Grupos de trabajo**
 - Falta de acoplamiento entre las partes dentro de los grupos para trabajar conjuntamente.
 - Cumplimiento de plazos
 - Falta de delegación
 - **Nivel departamental**
 - Procesos de Selección
 - Indicadores de medición de desempeño
 - **Nivel organizacional / directivo**
 - Gestión cultural
 - Comunicación: proyectos, estrategias
 - Sistematización de procesos de transferencia de conocimiento
 - Adaptación al entorno
 - Experiencia previa
 - Procesos de adquisición y fusión
 - Implantación de estrategias
 - **Grupos de interés:**
 - **Clientes**
 - Prejuicios
 - Negociación
 - **Competencia**
 - **Partners**
 - **Mercado**
 - Diferentes países y entornos: culturas, idiomas, estándares...
 - Ámbito regulatorio

4.1.- Limitaciones y recomendaciones

Si bien vemos a través de los tres entornos analizados la utilidad para identificar en la práctica profesional la metáfora del pasillo tácito, también podemos hablar de posibles limitaciones que hemos extraído del análisis:

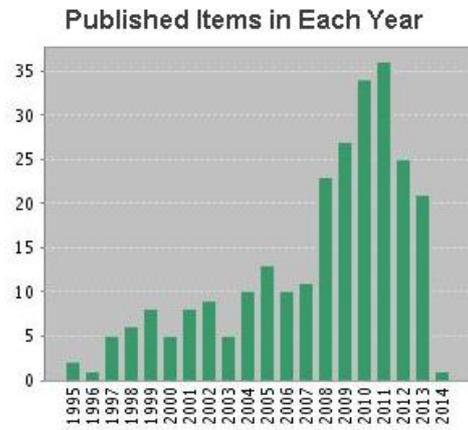
Primero podemos observar problemas de encuadre de la actividad. La teoría define perfectamente tres niveles: relación del individuo con la organización, con el entorno o de la propia empresa con el entorno en el que interacciona. Pero, en la práctica de la identificación, se encuentran problemas para distinguir los niveles, por ejemplo, si afecta realmente a la organización como tal o deberíamos particularizar hacia la relación con el propio individuo. Así, se genera cierta ambigüedad debido a que aunque sean partes diferenciadas son partes interrelacionadas y en muchas ocasiones un mismo problema repercute en los demás niveles o su nacimiento está vinculado a los tres. En el proceso de análisis de trabajos existen casos en los que las personas en cuestión no han encontrado un ejemplo de la práctica profesional que se adecuara al nivel aportando ideas generales y teóricas, siendo otros ejemplos también ambiguos respecto de la clasificación que se realizó.

Por otra parte, la teoría deja un campo abierto con respecto a las **soluciones**, guía para la identificación del problema pero no en la propuesta de soluciones, siendo este punto tanto o más importante que el anterior. En los trabajos analizados, los propios alumnos realizan sugerencias o aportaciones que a su parecer podrían determinar una posible salida a estos problemas pero, no encuentran ninguna vía de canalización.

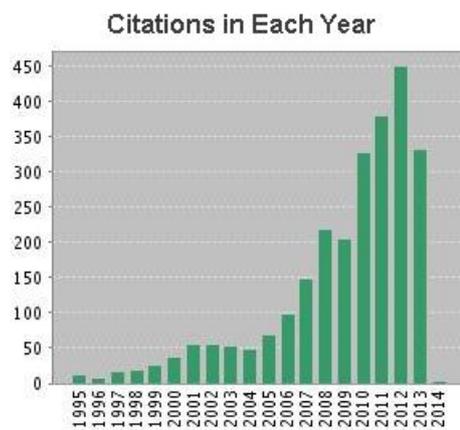
Por lo tanto, se proponen dos aspectos a tener en cuenta:

- Mayor delimitación de los campos para clasificar los posibles pasillos tácitos atendiendo al origen el problema, al número de personas y sistemas que se ven involucrados.
- Conseguir un análisis profundo del problema para que sea fácil determinar las soluciones o establecer una posible guía ante estas.

Anexo 1 -Gráficas ISI



Número de publicaciones por año



Número de citaciones por año

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2010). Building collaborative enterprise. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 94-101.
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M. (2012), Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance”, *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 927-948.
- Chang, Y., Gong, y., & Peng, M. (2012) EXPATRIATE KNOWLEDGE TRANSFER, SUBSIDIARY ABSORPTIVE CAPACITY, AND SUBSIDIARY PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, (55), 927-946
- Cohen, W. M. and D. Levinthal (1990). 'Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation'. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Dinur, A. (2011). Tacit Knowledge Taxonomy and Transfer: Case-Based Research. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 12(3).
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Harvard Business Press.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. McGraw-Hill.
- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2010). *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. McGraw-Hill.
- Fetterhoff, T., Nila, P., & McNamee, R. (2001). Accessing internal knowledge: Organizational practices that facilitate the transfer of tacit knowledge. *Research Technology Management*, 54(6), 50-54.
- Fink, G., & Holden, N. (2005). Introduction:" The Global Transfer of Management Knowledge". *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 5-8.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.

- Glisby, M., & Holden, N. J. (2011). Mastering tacit corridors for competitive advantage: Cross-cultural knowledge creation and sharing at four international firms. *Global Business and Organizational Excellence*, 30(5), 64-77.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Hébert, L., Very, P., & Beamish, P. W. 2005. Expatriation as a bridge over troubled water: A knowledge-based perspective applied to cross-border acquisitions. *Organization Studies*, 26: 1455-1476.
- Holden, N. (2001). Knowledge management: raising the spectre of the cross-cultural dimension. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 155-163.
- Holden, N. J., & Von Kortzfleisch, H. F. (2004). Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 127-136.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business Press.
- Manfreda, A., Kovačič, A., Štemberger, M. I., & Trkman, P. (2012). Absorptive Capacity as a Precondition for Business Process Improvement. *Journal of Computer information Systems*, Forthcoming.
- Martín-de-Castro, G., & Montoro-Sánchez, Á. (2013). Exploring Knowledge Creation and Transfer in the Firm: Context and Leadership. *Universia Business Review*, (40), 126-137.
- Muñiz-Ferrer, M., Labrador Fernández, J. y Arizkuren Eleta, A. (2014), *Gestión Internacional de Recursos Humanos. Principales retos*, Colección Reflexiones Comillas, Universidad pontificia Comillas, Madrid
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- Paulin, D., & Winroth, M. (2013). Facilitators, Inhibitors, and Obstacles—A Refined Categorization Regarding Barriers for Knowledge Transfer, Sharing, and Flow. In 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning (ICICKM 2013), 24-25 Oct 2013, Washington DC, USA.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2003). Instilling a knowledge-sharing culture. *Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises*, 20(1), 1-17.
- Smith, H. A., McKeen, J. D., & Singh, S. (2007). Tacit Knowledge Transfer: Making it Happen. *Journal of Information Science & Technology*, 4(2).
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(WINTER), 27-43.
- Yuan, Y., Wu, M., Lee, J. (2012). Examining the Role of Knowledge Transfer Effect As a Mediator Variable Among Impact Factors in Knowledge Innovation.