

# Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible

---

Aurora Irma Máynez Guaderrama\*

Judith Cavazos Arroyo\*\*



## RESUMEN

El conocimiento organizacional se integra con las competencias de las personas que laboran en una empresa, y con los principios de organización a través de los cuales se estructuran y coordinan las relaciones entre los individuos, grupos y miembros de una red. El conocimiento puede clasificarse como tácito o explícito, y aunque para efectos de análisis se dicotomiza, ambos tipos forman parte de las actividades organizacionales, y en muchas situaciones coexisten. El conocimiento tácito es contextual, difícil de expresar con palabras, personal, dinámico, práctico, resultado de la racionalidad limitada, expresado mediante la hábil ejecución de ciertas tareas, enraizado en la práctica, la experiencia personal, y en los mapas y modelos mentales de los individuos.

La teoría basada en recursos parte de las relaciones entre la ventaja competitiva y los recursos de las empresas, e intenta explicar y predecir porque algunas firmas son capaces de establecer posiciones de ventaja competitiva, y al hacerlo, ganar retornos superiores. Un tema central en la administración estratégica, es la propuesta de que las asimetrías de conocimiento entre las organizaciones, generan diferencias de desempeño entre las mismas. Compartir el conocimiento tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de las empresas y acrecentar su ventaja competitiva sostenible.

---

\*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, [auroramayne@yaho.com](mailto:auroramayne@yaho.com)

\*\*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, [judith.cavazos@upaep.mx](mailto:judith.cavazos@upaep.mx)

## ABSTRACT

Organizational knowledge is mainly based on the capabilities of those who work in a company, and on the organizational principles through which relationships are structured and coordinated; this being in groups, among individuals and within a network. Knowledge might be classified as tacit or explicit, and even though it is dichotomized for research purposes, both classifications take part in organizational activities, and can even coexist in certain situations. Tacit knowledge is contextual, hard to explain with words, personal, dynamic, practical, a result of limited rationality, expressed through the skillful execution of certain tasks, rooted in practice, personal experience, and in the models and maps of an individual's mind.

Theory based on resources comes from the relationships between a company's competitive advantage and its actual resources; it tries to explain and predict why some firms are capable of establishing competitive advantage positions, and while doing so, gaining superior revenue. A central topic in strategic administration is the proposition that knowledge differences between organizations raise performance differences in them. Sharing knowledge has the possibility of developing a better performance in companies, and making their competitive advantage larger.

---

**Palabras clave:** conocimiento organizacional, conocimiento tácito, transferencia de conocimiento, ventaja competitiva sostenible

**Key words:** organizational knowledge, tacit knowledge, knowledge transfer, sustainable competitive advantage

## Introducción

En todo tipo de empresas la transferencia efectiva de conocimiento tácito juega un importante rol en ayudar a las empresas a lograr sus metas de desempeño (Collins y Hitt, 2006). Entre más tácito, específico y complejo sea el conocimiento fundamental, menor será la facilidad para su transferencia (Wijk, Jansen, y Lyles, 2008). La transferencia de conocimiento tácito se facilita por el contacto interpersonal intensivo y, comparativamente con la transferencia de conocimiento explícito, requiere mayor atención a la dimensión relacional del capital social (Collins y Hitt, 2006).

Algunas prácticas de conocimiento organizacional son más difíciles de transferir, al encontrarse profundamente enraizadas y ser altamente dependientes de factores contextuales amplios tales como la estructura organizacional, los recursos de conocimiento, la cultura y los valores (Inkpen y Pien, 2006). Ha sido relativamente poca la investigación desarrollada respecto de los elementos que permitan generar una ventaja competitiva sostenible, fundamentada en los procesos de transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional y aún no se han identificado, de manera plena, los factores o limitantes de tales procesos (Castro y Fontela, 2007; Mazloomi y Jolly, 2008; Rhodes, Hung, Lok, Ya-Hui Lien, y Wu, 2008).

## Conocimiento organizacional

El concepto conocimiento ha sido investigado en disciplinas como la filosofía, la sociología, la psicología y las ciencias sociales (Evanschitzky, Ahlert, Blaich, y

Kenning, 2007). Los estudios han puesto una especial atención en el papel de este activo intangible dentro de las organizaciones, y gran parte de esta investigación se ha enfocado en la administración y desarrollo de los recursos basados en el conocimiento y, de manera particular, en la relación entre ventaja competitiva y este activo intelectual (Bloodgood y Morrow, 2003). El conocimiento organizacional se integra con las competencias de las personas que laboran en una empresa, conjuntamente con los principios de organización a través de los cuales las relaciones entre individuos, grupos y miembros de una red industrial son estructurados y coordinados (Zander y Kogut, 1995). El conocimiento organizacional se encuentra en las reglas, procedimientos, estrategias y tecnologías, y es resultado de las interrelaciones de las personas que actúan en beneficio de la organización (Evanschitzky et al., 2007).

De acuerdo con Spender (1996) la gran cantidad de documentos publicados, relacionados con el tema conocimiento organizacional, tiene sus orígenes en dos propuestas distintas: a) considerar al conocimiento como un factor de producción estratégico, enfatizando el cuidado de su producción, adquisición, aplicación, movimiento y retención, y b) distinguir los diferentes tipos de conocimiento (Tabla 1).

Para Grant (1996), la creación de conocimiento es una actividad individual, y el rol primario de las organizaciones es aplicar el conocimiento con el que cuentan, para la producción de bienes y servicios. Este autor afirma que el conocimiento organizacional es el resultado de la integración de los diversos conocimientos individuales especializados dentro de la empresa. Por su parte Zander y Kogut (1995) afirman que la construcción

Tabla 1

Raíces de la literatura existente relativas al tema Conocimiento Organizacional

Autores	Planteamiento	Propuesta
Nonaka y Takeuchi; Drucker; Quinn; y Reich.	Afirman que el conocimiento es diferente del resto de los factores clásicos de la producción (tierra, trabajo y capital)	El conocimiento es el factor de producción más importante. Los gerentes deben enfocar sus esfuerzos en su producción, movimiento, adquisición, retención y aplicación.
Platón; Aristóteles; Popper; Kant.	Intentan distinguir los diferentes tipos alternativos de conocimiento.	Originalmente parte de las posiciones platónicas y aristotélicas, para luego llegar a las propuestas racionalistas y empiristas. Lo anterior permite comprender que las personas tienen la capacidad de conocer a través de dos formas: una basada en la experiencia, y la otra basada en el ejercicio de la razón.

Fuente: Elaboración propia a partir de Spender, 1996 pp. 45-51.

del conocimiento organizacional debe reflejar la historia y experiencia de una empresa, representar un proceso matizado por la idiosincrasia de ésta.

Los recursos tangibles pueden comprarse o replicarse (Ambrosini y Bowman, 2001); contrariamente, el conocimiento no es simplemente un *commodity* que se adquiera y use con un propósito determinado, ya que para poder utilizarlo en la resolución de ciertos problemas, es necesario que se comparta entre colegas, amigos, y expertos (Henriksen, 2001).

## Tipos de conocimiento: tácito o explícito.

El conocimiento puede clasificarse como tácito o explícito (Bloodgood y Morrow, 2003; Liao y Hu, 2007) pero es importante precisar que la frontera entre ambos tipos de conocimiento es flexible y porosa, por lo que existe movimiento continuo entre los mismos (Spender, 1996). El conocimiento tácito y el explícito interactúan (Sternberg, 1999), y aunque para efectos de análisis teórico el conocimiento se dicotomiza ambos tipos forman parte de las actividades organizacionales y en muchas situaciones coexisten (Bloodgood y Morrow, 2003).

El conocimiento explícito es aquel que puede ser fácilmente codificado, replicado, emulado, y por tanto expresado a otros (Bloodgood y Morrow, 2003; Collins y Hitt, 2006). Es formal y sistemático y puede ser fácilmente comunicado y compartido (Nonaka, 1991). El conocimiento totalmente articulado puede ser comunicado de forma simbólica, y el receptor de la comunicación puede llegar a un nivel de conocimiento semejante al que tiene su emisor (Winter, 1987).

Para Sternberg (1999), tan pronto como el conocimiento se hace explícito y se codifica deja de ser fuente de diferencias individuales importantes. El conocimiento explícito es un bien público, fácilmente codificable y transferible (Liao y Hu, 2007). El conocimiento explícito es como *"knowledge about"* en su grado de abstracción, mientras que el conocimiento tácito se asocia frecuentemente con la experiencia (Spender, 1996). El conocimiento se convierte en tácito conforme pasa el

tiempo, una vez que es internalizado por las personas (Bloodgood y Morrow, 2003).

Por el contrario, el conocimiento tácito es contextual, difícil de expresar con palabras, personal, práctico, y por lo regular describe un proceso (Ambrosini y Bowman, 2001). Este activo intangible es dinámico y se nutre de forma natural del conocimiento contextual, tanto personal como organizacional (Peansupap y Walker, 2009). Las personas que poseen cierto conocimiento tácito son incapaces de explicar las reglas de decisión que causan el resultado en su desempeño (Ambrosini y Bowman, 2001).

El conocimiento tácito es resultado de la racionalidad limitada, y las personas no pueden tener un “stock” de conocimiento idéntico, como consecuencia de que las limitaciones cognitivas prohíben la absorción total del conocimiento y habilidades de otros (Conner y Prahalad, 2002). Este tipo de activo intelectual se expresa a través de la ejecución hábil de ciertas tareas (Johannessen, Olaisen, y Olsen, 2001); no puede ser comunicado formalmente; se encuentra profundamente enraizado en la práctica y en la experiencia personal (Johannessen et al., 2001; Santoro y Bierly, 2006), así como en los propios “mapas mentales” del individuo (Santoro y Bierly, 2006). El conocimiento tácito es altamente personal, difícil de comunicar y expresar a otras personas (Inkpen y Pien, 2006; Nonaka, 1991); involucra guías que no son amigables para codificar y están influenciadas por la experiencia personal, valores y creencias (Collins y Hitt, 2006), es difícil de comunicar a otros como información y, en el mejor de los casos, es difícil de digitalizar (Johannessen et al., 2001).

De acuerdo con Simonin (2004), la naturaleza tácita del conocimiento se asocia frecuentemente con la

observación de Polanyi (1967, p. 4) respecto a que “we can know more than we can tell”. Este activo intangible se conceptualiza generalmente como conocimiento y/o habilidades que se encuentran dentro de las personas (Balconi, 2002; Johannessen et al., 2001); existe únicamente dentro de su mente (Hafeez y Abdelmeguid, 2003; Santoro y Saporito, 2006). Hafeez y Abdelmeguid (2003) lo definen como muy subjetivo, difícil de comunicar, cuantificar y comprender, por lo que afirman es la forma más valiosa de conocimiento.

La falta de habilidad para articular o describir un proceso organizacional, indica que el conocimiento que da soporte a ese proceso es altamente tácito (Inkpen y Pien, 2006). El conocimiento tácito es conocimiento no codificado, se encuentra inmerso dentro del sistema organizacional, es un activo importante pero difícil de transferir, además de ser un recurso sumamente valioso en la construcción de una ventaja competitiva sostenible (Liao y Hu, 2007). Intentar convertir conocimiento tácito en explícito implica tratar de encontrar una manera de expresar lo inexpresable (Nonaka, 1991). Las empresas luchan por encontrar la forma de motivar a sus recursos humanos para reconocer este tipo de conocimiento dada su importancia estratégica (Hafeez y Abdelmeguid, 2003).

De acuerdo con Nonaka (1991), el conocimiento tácito tiene una parte cognitiva y otra relacionada con habilidades técnicas; comenta que la parte cognitiva se integra de modelos mentales, perspectivas y creencias tan arraigadas que se dan por sentadas, lo cual complica su articulación o codificación. El conocimiento tácito es conocimiento procedimental que guía el comportamiento de los individuos, pero no se encuentra fácilmente

disponible para su introspección (Sternberg, 1999).

El conocimiento de la empresa debe entenderse como un producto socialmente construido, cimentado en la organización de sus recursos humanos (Kogut y Zander, 1992). Las personas son fuente y medio para crear y transmitir conocimiento tácito, pero la base de aprendizaje y el conocimiento tácito organizacional, no es simplemente el resultado de sumar o agregar el conocimiento individual de sus empleados (Howells, 1996).

El aprendizaje del “*know-how*” requiere la interacción frecuente entre grupos, los cuáles usualmente desarrollan un lenguaje o código común (Kogut y Zander, 1992). El conocimiento tácito individual se convierte en conocimiento tácito grupal, tomando como base el antecedente tácito que proviene de una estructura de significado socialmente compartida, la cuál es producto de un proceso social y cultural que se internaliza en los individuos de la empresa, durante su desarrollo social y cognitivo (Tuomi, 1999). La habilidad para transformar las capacidades tácitas en un código comprendido por un gran número de personas dentro de la empresa, se deriva de organizar a través de reglas de coordinación y cooperación, las experiencias grupales de los individuos que la integran (Zander y Kogut, 1995).

El conocimiento tácito se encuentra profundamente ligado a la acción y al compromiso de las personas (Nonaka, 1991). La enseñanza exitosa presupone la disposición del alumno de participar en una serie de eventos en las que se prueban sus habilidades, así como la disposición para

aceptar la crítica del maestro en aquellas ocasiones en las que se comentan errores (Winter, 1987). Un nivel de entendimiento y comprensión compartido, basado en premisas relacionales contextuales, puede ser de gran ayuda para evitar que el nivel tácito del conocimiento impida el aprendizaje (Nielsen, 2005). Sin embargo, cuando el contexto medioambiental adecuado deja de existir, las condiciones para crear conocimiento tácito pueden erosionarse o disminuir (Howells, 1996).

En la aportación seminal realizada por Winter (1987), se propone una taxonomía que incluye cuatro dimensiones para los activos del conocimiento (ver figura 1), la cual permite analizar y clasificar un activo intangible (sea conocimiento o competencia), y determinar desde el punto de vista estratégico la importancia que pueda tener. Una posición cercana a la izquierda de cualquiera de las dimensiones es un indicador de que el conocimiento podría ser difícil de transferir, mientras que una posición cercana a la derecha del continuo es indicativa de la facilidad para su transferencia.

**Figura 1**

Dimensiones taxonómicas de los activos de conocimiento	
Tácito	Articulable
no enseñable	enseñable
no articulado	articulado
No observable en uso	Observable en uso
Complejo	Simple
Elemento de un sistema	Independiente

Fuente: Winter 1987, p. 170.

La codificación de conocimiento permite reducir los costos de la transferencia del mismo, pero también genera el riesgo de la imitación; lo anterior representa una

paradoja que provoca que la empresa continuamente se enfrente al dilema de codificar el conocimiento, o no hacerlo (Kogut y Zander, 1992). De acuerdo con los resultados empíricos obtenidos por Zander y Kogut (1995), los constructos del nivel de codificación y del nivel de enseñanza proporcionan la visión más directa del grado en el cual las capacidades son tácitas y difíciles de comunicar. El grado en el que las capacidades pueden ser enseñables y codificables, influencia significativamente la rapidez de su transferencia (Simonin, 2004).

La distinción entre conocimiento explícito y tácito es importante cuando se evalúan las diferencias competitivas entre firmas (Santoro y Bierly, 2006). El conocimiento tácito puede ser fuente de un desempeño superior, y su eficacia depende de que su adquisición y utilización efectiva (Sternberg, 1999). El conocimiento con mayor contenido tácito tiene un potencial mayor de generar posiciones competitivas distintivas (Martin y Salomon, 2003), es más valioso y tiene mayor probabilidad de generar ventaja competitiva sustentable comparativamente con el conocimiento explícito, ya que para los competidores es más difícil identificarlo, interpretarlo y por tanto, imitarlo (Collins y Hitt, 2006; Kogut y Zander, 1992; Santoro y Bierly, 2006; Zander y Kogut, 1995). En términos de ventaja competitiva, entre más codificable y enseñable sea una competencia, mayor será el riesgo de su rápida transferencia (Zander y Kogut, 1995). Las empresas que desarrollan una capacidad superior para adquirir conocimiento tácito externo o transferir su conocimiento tácito actual entre las unidades internas, tienen mayor posibilidad de lograr una ventaja con respecto a sus competidores (Collins y Hitt, 2006).

## **Conocimiento tácito organizacional, estrategia y ventaja competitiva sostenible.**

Para crear estrategias relativas al conocimiento, es necesario comprender como se crea, acumula y utiliza dicho activo intangible (Umamoto, 2002). De acuerdo con Porter (1996) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, a través de la elección deliberada de las actividades que disciplinadamente no se realizarán y de las que se desarrollarán de forma complementaria e integrada entre sí, a fin de distinguirse de la competencia, buscando ofrecer una mezcla de valor única.

Los componentes críticos de una buena estrategia son: objetivo, alcance y ventaja; la ventaja es la esencia de la estrategia, ya que determina las características distintivas de la empresa y define los medios a través de los cuales se alcanzará el objetivo planteado, haciendo a la organización diferente a sus competidores (Collis y Rusktdad, 2008). El posicionamiento estratégico: a) intenta alcanzar la ventaja competitiva preservando aquello que distingue a la empresa; b) implica desarrollar actividades diferentes a las de la competencia, o desarrollar actividades similares pero llevadas a cabo de forma diferente; c) es sostenible únicamente si se realizan intercambios entre posiciones o alternativas, lo cual implica elegir ciertas actividades y renunciar a realizar otras; y finalmente d) conlleva lograr un ajuste entre las actividades desarrolladas por la organización (Porter, 1996). Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada por ningún competidor actual o potencial, y para lograr que sea

sostenible, deberá ser imposible su copia o imitación (Barney, 1991).

Los activos estratégicos son el resultado agregado de mantener durante un período de tiempo determinado, un grupo de políticas que tengan consistencia siendo la dimensión clave en la formulación de estrategias, la relacionada con la identificación de las alternativas que inviertan en la generación de recursos y habilidades que incrementen los activos estratégicos no-intercambiables, no-imitables e insustituibles (Dierickx y Cool, 1989). Los gerentes enfrentan el reto de identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que proporcione a la firma una ventaja competitiva sustentable y por tanto, un rendimiento superior sobre el capital (Amit y Schoemaker, 1993).

Tanto la teoría basada en recursos y capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991) como la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano, y Shuen, 1997) proponen que la ventaja competitiva de las organizaciones reside dentro de las partes y miembros integrantes de una empresa. Para Teece, Pisano y Shuen (1997), las competencias y capacidades se encuentran inmersas en los procesos que la organización lleva a cabo, y éstas, conjuntamente con los activos con que la empresa cuenta, son capaces de generar ventaja competitiva a través de una ruta evolutiva que ha sido adoptada o heredada. Es de recalcar que los recursos y capacidades organizacionales involucran como elemento distintivo al tiempo. La teoría basada en recursos parte de las relaciones entre la ventaja competitiva y los recursos de las empresas (Ambrosini y Bowman, 2001), e intenta explicar y predecir porque algunas firmas son capaces de establecer posiciones de

ventaja competitiva, y al hacerlo ganar retornos superiores (Grant, 1996); su lógica sugiere que los recursos con que las empresas cuentan, se relacionan con las diferencias de desempeño entre las mismas (Collins y Hitt, 2006).

Los recursos de una empresa están integrados por todos los activos, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento y capacidades, que son controlados por ésta y que le permiten generar e implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia (Barney, 1991). Este planteamiento soporta lo indicado por Penrose (1962), respecto a que los recursos en sí no son los factores esenciales en el proceso productivo, sino los servicios que éstos rinden, los recursos son un conjunto de servicios potenciales.

Grant (1996) comenta que el enfoque basado en recursos percibe a la firma como un conglomerado único de recursos y capacidades idiosincráticas, donde la principal tarea de la gerencia es maximizar el valor a través del despliegue óptimo de recursos y capacidades existentes, mientras se desarrolla dicha base de recursos para el futuro. De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997) esta teoría asume la existencia de heterogeneidad en las capacidades, recursos, facultades y talentos de las organizaciones.

Para Thomas, Watts y Henderson (2001) un tema central en la administración estratégica, es la propuesta de que las asimetrías de conocimiento entre las organizaciones generan diferencias de desempeño entre las mismas. Para Hall (1992) las diferencias en el desempeño organizacional surgen tanto del conocimiento, habilidades y experiencias de los empleados, como de otras partes integrantes en la cadena de valor entre las que se incluyen distribuidores, proveedores, abogados, "stockbrockers", y agentes de

publicidad por citar algunas.

Los recursos utilizados por las empresas, en la búsqueda de la competitividad y la generación de una ventaja competitiva, han experimentado un proceso de evolución. Aún cuando durante varias décadas los recursos materiales tangibles fueron los más utilizados, en la actualidad existe la tendencia a utilizar el conocimiento como punto de apoyo en la búsqueda de la competitividad organizacional (Lee y Choi, 2003; Wong y Aspinwall, 2005). Los cambios y presiones de una economía global, rápidamente cambiante y basada en la información, han provocado que el conocimiento sea un activo vital para las organizaciones (Herschel y Nemati, 2000).

Las habilidades, las competencias y el conocimiento son recursos esenciales en la economía del conocimiento, y muchas organizaciones han tomado conciencia de que la administración de éstos es una actividad clave para sobrevivir y ser rentables (Hafeez y Abdelmeguid, 2003). Pueden generarse diferenciales relevantes de desempeño, partiendo de la utilización del conocimiento en la producción de artículos que mantengan, o incluso ganen, participación de mercado (Hall, 1992). Compartir el conocimiento tiene la posibilidad de mejorar el desempeño de las empresas y acrecentar la ventaja competitiva (Hsu, 2008), por lo que desde el punto de vista estratégico, el conocimiento tácito es un recurso empresarial fuertemente utilizado como estrategia para reconfigurar los recursos organizacionales existentes (Bloodgood y Morrow, 2003).

Aún cuando es muy difícil tomar conocimiento aprendido en un contexto y tratar de aplicarlo en otro diferente, la habilidad para transferir y adaptar conocimiento puede ser fuente de ventaja competitiva (Dyer y Hatch, 2004). Dado que los recursos tangibles son adquiridos en

el medio ambiente externo de la organización, es más probable que la ventaja competitiva surja del conocimiento intangible específico de la empresa, el cual la faculta para agregar valor a los factores productivos clásicos de una forma relativamente única (Spender, 1996). El conocimiento ha venido a modificar las reglas utilizadas en estrategia y competencia (Lee y Choi, 2003).

### **Teoría basada en recursos, conocimiento tácito y ventaja competitiva sostenible.**

El conocimiento organizacional es un activo intangible que refleja la cultura de una empresa, se acumula con el paso del tiempo, y faculta a las firmas para lograr niveles más profundos de entendimiento y percepción, permitiéndoles actuar con mayor sabiduría organizacional (Bollinger y Smith, 2001). Investigaciones previas indican que existe una aceptación generalizada en relación a que los recursos humanos de una empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva (Ordoñez de Pablos y Lytras, 2008). El capital humano organizacional está constituido por un conglomerado de recursos únicos, inimitables, raros y valiosos, que inciden en la ventaja competitiva de una organización (Hsu, 2008), y algunos investigadores (Hafeez y Abdelmeguid, 2003) afirman que se le reconoce como el activo más valioso para las firmas.

Las empresas que sean capaces de capturar eficientemente su conocimiento organizacional, a fin de utilizarlo en sus actividades diarias, tendrán una ventaja sobre su competencia (Wong y Aspinwall, 2005). El conocimiento organizacional es difícil de transferir, replicar, emular o imitar, consecuencia de su naturaleza colectiva,

situada y tácita, por lo cual se convierte en una fuente sostenible de ventaja competitiva (Berends, Vanhaverbeke, y Kirschbaum, 2007; Collins y Hitt, 2006). Los gerentes deben desarrollar este activo estratégico, pensando en la sustentabilidad del negocio y en la competitividad de largo plazo (Hafeez y Abdelmeguid, 2003).

De acuerdo con la teoría de la firma basada en el conocimiento, el elemento crítico en la producción y fuente primaria de creación de valor es, precisamente este activo intangible (Grant, 1996). Barney (1991) afirma que no todos los recursos organizacionales tienen el potencial de ser fuente de ventaja competitiva sostenible, y que para contar con este potencial, los recursos deben contar con cuatro atributos: ser valiosos, raros, imperfectamente imitables, y no tener sustitutos estratégicamente equivalentes (ver tabla 2).

De acuerdo con lo postulado por la teoría basada en recursos, el conocimiento tácito puede ser fuente de ventaja competitiva, al ser un recurso organizacional valioso, único, no sustituible e imperfectamente movable (Ambrosini y Bowman, 2001). En virtud de que el conocimiento tácito organizacional es complejo y difícil de imitar, tiene una mayor posibilidad de generar ventajas competitivas que sean sostenibles (Dyer y Hatch, 2004).

El conocimiento organizacional, al ser causalmente ambiguo, tácito, y producto de un proceso que implica

**Tabla 2**  
Atributos requeridos para considerar a los recursos organizacionales como fuente de ventaja competitiva sostenible.

Valioso	Los recursos valiosos facultan a la organización para concebir o implementar estrategias que mejoren su efectividad y eficiencia. Los recursos organizacionales pueden cumplir con otros atributos que los califiquen como fuentes de ventaja competitiva (inimitabilidad, rareza o no sustituibilidad), pero para ser considerados como recursos valiosos, deben explotar las oportunidades o amenazas en el medio ambiente de la empresa, es decir deben ser considerados valiosos desde la perspectiva estratégica.
Raro	Si un gran grupo de competidores cuentan con recursos empresariales considerados como valiosos, éstos no pueden ser considerados como fuente de ventaja competitiva y, menos aún, sostenible. Si el conglomerado de recursos de una empresa no es raro, un gran número de empresas competidoras serán capaces de utilizar las mismas estrategias y estas no serán fuente de ventaja competitiva sostenible. Un recurso será considerado como raro, si al comparar el número de empresas que cuentan con él, éste es comparativamente menor al número de empresas que lo requerirán para considerar que la competencia se da en una estructura económica de competencia perfecta.
Imperfectamente imitable	Los recursos organizacionales raros y valiosos sólo pueden ser fuente de ventaja competitiva, si las empresas que carecen de ellos son incapaces de obtenerlos es decir, son recursos imperfectamente imitables. Los recursos organizacionales pueden ser imitables imperfectamente, como consecuencia de que: a) la habilidad de una empresa para obtener dicho recurso es dependiente de condiciones históricas, es decir se relaciona con la ubicación de la firma en términos de espacio y tiempo; b) el recurso se genera como consecuencia de fenómenos sociales complejos, como las relaciones interpersonales entre gerentes o la reputación de la empresa entre proveedores; c) no se comprende o sólo se hace de forma parcial, la relación existente entre ciertos recursos organizacionales y la ventaja competitiva, es decir, existe una condición conocida como ambigüedad causal.
No sustituible	No existen recursos valiosos estratégicamente equivalentes. Dos recursos organizacionales valiosos son estratégicamente equivalentes cuando cada uno puede explotarse de forma independiente, a fin de implementar las mismas estrategias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney, 1991, pp. 106-112

tiempo, es un recurso especialmente difícil de imitar y de sustituir (Evanschitzky et al., 2007), lo cual deriva positivamente en la ventaja competitiva de una empresa. En condiciones de imitabilidad incierta, la entrada de nuevos competidores puede verse desalentada, ya que los niveles altos de rentabilidad pueden ser resultado de niveles de eficiencia difíciles de replicar (Lippman y Rumelt, 1982).

El conocimiento tácito intra-organizacional de una empresa es difícil de identificar e interpretar para las personas que son ajenas a dicha organización, por lo que puede ser una fuente de diferenciación más sostenible (Collins y Hitt, 2006). El conocimiento organizacional es único, en virtud de que la mayoría del conocimiento explícito y la totalidad del conocimiento tácito, se almacenan dentro de las personas, y en gran parte este conglomerado mental de activos se crea dentro de la organización y es específico a ésta (Grant, 1996). Para Collins y Hitt (2006) el conocimiento tácito involucra habilidades para ver claramente o intuir, las cuales están fuertemente influidas por experiencias, valores y creencias personales y por tanto son prácticamente imposibles de codificar.

## **Transferencia de conocimiento.**

Para Kogut y Zander (1992), la dimensión competitiva central de la empresa, es la creación y transferencia eficiente de conocimiento dentro del contexto organizacional. Las firmas enfrentan constantemente el riesgo de que su conocimiento corporativo se vea erosionado, cuando los empleados dejan la empresa llevándose con ellos parte de este activo intangible (Hafeez y Abdelmeguid, 2003). Por

otra parte, existe también el riesgo de que las personas olviden parte del conocimiento que poseen, generando la descomposición de capacidades organizacionales (Evanschitzky et al., 2007). La transferencia de conocimiento intra-organizacional representa un elemento crítico que debe ser considerado en la implementación de cualquier tipo de estrategia (Bloodgood y Morrow, 2003), ya que representa una alternativa eficiente para evitar, o al menos disminuir este tipo de riesgos.

Para Mc Dermott (1999) compartir el conocimiento involucra un proceso en el que la fuente de conocimiento, utiliza su sabiduría o pensamiento personal para dar guía a un tercero (receptor del conocimiento), a fin de que éste visualice su situación particular de una forma mejor; afirma que para lograr lo anterior, es necesario que la fuente cuente con información previa respecto a quién utilizará el conocimiento y sus necesidades, propósitos y/o motivaciones. Para Argote e Ingram (2000), la transferencia de conocimiento es un proceso a través del cual, una unidad organizacional es afectada por la experiencia de otra, y aunque dicho proceso se lleva a cabo entre personas, existen implicaciones organizacionales mayores, consecuencia de los grupos involucrados en el mismo. Liyanage et al. (2009), comentan que la transferencia de conocimiento es una actividad compleja, producto de pre-requisitos, factores y asuntos contextuales que rodean el proceso; estos investigadores indican que dicha actividad implica identificar, adquirir y aplicar el conocimiento existente, a fin de desarrollar la capacidad de llevar a cabo las tareas o actividades, de formas más eficientes y efectivas.

Para Gupta y Govindarajan (2000), de forma

consistente con la teoría de la comunicación, la transferencia de conocimiento es un concepto que puede explicarse a partir de cinco factores: a) valor percibido del conocimiento con que cuenta el emisor, b) disposición y motivación del emisor para compartir su conocimiento, c) existencia y calidad de los canales de transmisión, d) disposición del receptor para aprender y, e) capacidad del receptor para adquirir, asimilar y utilizar nuevo conocimiento. Para Gray y Meister (2004) adquirir conocimiento implica una modificación en las estructuras cognitivas (conocidas también como modelos mentales, esquemas o mapas cognitivos), ya que éstas son piezas clave para la transferencia de conocimiento, al ser representaciones mentales que organizan el conocimiento de las personas sobre conceptos o estímulos a fin de servir como guía para percibir e inferir. De acuerdo con Liao y Hu (2007), la transferencia de conocimiento es un proceso a través del cual los receptores reciben y acumulan este activo intangible, lo que les permite renovar su capacidad productiva.

Las habilidades tácitas pueden ser enseñadas aún cuando no puedan ser articuladas (Winter, 1987). Polanyi (1958) afirma que para aprender mediante el ejemplo, es necesario que el aprendiz se sujete a la autoridad del maestro. Este autor afirma que se sigue al maestro porque se confía en su forma de hacer las cosas, aún cuando no pueda analizarse cada uno de los detalles que realiza para conseguir la efectividad de la tarea.

Para ser considerada como una actividad que agrega valor, la transferencia de conocimiento debe generar cambios en las prácticas, políticas y comportamientos actuales, además de desarrollar nuevos procesos, ideas,

prácticas y políticas (Evanschitzky et al., 2007). Transferir conocimiento y tener información disponible para las personas, son procesos diferentes; para convertirse en conocimiento, la información debe ser utilizada por el receptor y provocar un cambio en el comportamiento de éste. Liyanage et al. (2009), puntualizan la importancia de tener claro y contextualizar la forma en la que el conocimiento será utilizado por el receptor, ya que éste llevará a cabo un proceso de transformación del conocimiento, pudiendo llegar a utilizar o implementar este activo intangible de una forma totalmente diferente a aquélla en la que lo utiliza la fuente.

La efectividad en la transferencia de conocimiento está subordinada al nivel de significancia, relevancia, innovación y orientación a la acción del conocimiento a transferir, es decir es dependiente de la utilidad percibida por parte de los actores en el proceso (Brachos, Kostopoulos, Soderquist, y Prastacos, 2007) En un estudio desarrollado en áreas relacionadas con la salud (Mitton, Adair, McKenzie, Patten, y Perry, 2007) se encontró que los factores incidentes en la transferencia de conocimiento pueden clasificarse a nivel individual u organizacional, pertenecer a relaciones entre los investigadores y los tomadores de decisiones, así como involucrar a los procesos de comunicación, el horizonte de tiempo, la duración del proceso, y el contexto organizacional.

Para Lucas y Ogilvie (2006), el proceso de transferencia de conocimiento puede entenderse mejor si se consideran aspectos como la reputación de los involucrados y la cultura en la que suceden las interacciones. De acuerdo con Wong y Aspinwall (2005), los factores críticos de éxito percibidos en las actividades

de gestión del conocimiento son: a) liderazgo y apoyo gerencial, b) cultura propicia para el desarrollo de actividades relacionadas con la gestión del conocimiento y, c) existencia de una estrategia y propósitos claros. En el mismo sentido, Herschel y Nematí (2000) proponen los siguientes factores: a) liderazgo y soporte de la alta gerencia, b) cultura y ambiente organizacional propicio, c) estrategia organizacional y, d) existencia de técnicas, protocolos y procedimientos organizacionales.

Esencialmente los sistemas de gestión del conocimiento se encuentran enraizados en las interacciones sociales, y reciben apoyo de la tecnología para procesar el conocimiento y darle sentido (Tuomi, 1999). Es importante precisar que la tecnología no puede visualizarse como una respuesta absoluta a las actividades para gestionar conocimiento, ya que únicamente es una herramienta que da soporte al desarrollo de las mismas (Wong y Aspinwall, 2005).

## Conclusiones.

Los tiempos actuales requieren organizaciones rentables, que sean capaces de adaptarse y aprovechar los cambios continuos. Las empresas requieren diseñar estrategias corporativas cuyo objetivo primordial se centre en contar con fuentes de diferenciación, que les permitan tener éxito en los mercados, ofreciendo productos o servicios, cuyo valor agregado las haga distintas de sus competidores. Para que dicha diferenciación sea sostenible en el tiempo, es necesario que los recursos utilizados por la estrategia sean

raros, inimitables imperfectamente, únicos y valiosos; el conocimiento organizacional cumple con estos atributos.

Aunque para efectos de análisis el conocimiento organizacional se clasifica en tácito o explícito, ambos tipos forman parte de las actividades empresariales, coexistiendo en una multiplicidad de situaciones. Ambos tipos de conocimiento organizacional tienen la posibilidad de generar ventaja competitiva sostenible pero, comparativamente, el conocimiento tácito cuenta con características que lo hacen una fuente de ventaja más duradera: es contextual, reside en la mente de las personas, no existen reglas claras que lo expliquen, es único, dinámico, difícil de codificar y explicar.

El concepto “conocimiento” ha sido objeto de estudio por una multiplicidad de disciplinas, pero de un tiempo a la fecha, ha sido factor de interés en la estrategia organizacional. Para que el conocimiento pueda ser fuente de ventaja competitiva, es necesario que los individuos que colaboran en la organización, lo compartan y transfieran de forma efectiva dentro de la empresa.

La transferencia de conocimiento dentro de la organización es un tema relevante para la elaboración e implementación de la estrategia corporativa, ya que además de brindar elementos que potencian la utilización de este activo intelectual, proporciona medios para evitar que el conocimiento disponible se pierda o se erosione con la falta de uso o con el paso del tiempo. Es relevante que las organizaciones tomen conciencia de la importancia que esta actividad reviste en su gestión de negocios.

## Referencias Bibliográficas

- Ambrosini, V., y Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811-829.
- Amit, R., y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Argote, L., e Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82(No. 1), 150-169.
- Balconi, M. (2002). Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry. *Research Policy*, 31, 357-379.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Berends, H., Vanhaverbeke, W., y Kirschbaum, R. (2007). Knowledge management challenges in new business development: case study observations. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, Article in press, 1-14.
- Bloodgood, J., y Morrow, J. (2003). Strategic organizational change: exploring the roles of environmental structure, internal conscious awareness and knowledge. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1761-1782.
- Bollinger, A. S., y Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(No. 1), 8-18.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E., y Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11(No. 5), 31-44.
- Castro, C., y Fontela, E. (2007). Transfer of socially complex knowledge in mergers and acquisitions. *Journal of Knowledge Management*, 11(No. 4), 58-71.
- Collins, J., y Hitt, M. (2006). Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 23, 147-167.
- Collis, D., y Ruskad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Conner, K. R., y Prahalad, C. K. (2002). A resource-based theory of the firm. Knowledge versus opportunism. In C. W. Choo y N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

- Dyer, J. H., y Hatch, N. W. (2004). Using supplier networks to learn faster. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 57-63.
- Evanschitzky, H., Ahlert, D., Blaich, G., y Kenning, P. (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks. A strategic management approach. *Management Decision*, 45(2), 265-283.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Gray, P. H., y Meister, D. B. (2004). Knowledge Sourcing Effectiveness. *Management Science*, 50(No. 6), 821-834.
- Gupta, A., y Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hafeez, K., y Abdelmeguid, H. (2003). Dynamics of human resource and knowledge management. *Journal of Operational Research Society*, 54, 153-164.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Henriksen, L. (2001). Knowledge management and engineering practices: the case of knowledge management, problem solving and engineering practices. *Technovation*, 21, 595-603.
- Herschel, R. T., y Nemati, D. R. (2000). Chief knowledge officer: critical success factors for knowledge management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(No. 4), 37-45.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge, Innovation and Technology Transfer. *Technology Analysis y Strategic Management*, 8(2), 91-106.
- Hsu, I.-C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with applications*, Vol. 35, 1316-1326.
- Inkpen, A. C., y Pien, W. (2006). An Examination of Collaboration and Knowledge Transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park. *Journal of Management Studies*, 43(4), 779-811.
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J., y Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: The importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21(No. 1), 3-20.
- Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organization Science*, 3(No. 3), 383-397.
- Lee, H., y Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical

Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(No.1), 179-228.

- Liao, S.-H., y Hu, T.-C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27, 402-411.

- Lippman, S., y Rumelt, R. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.

- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., y Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge management*, 13(No. 3), 118-131.

- Lucas, L. M., y Ogilvie, d. (2006). Things are not always what they seem. *The Learning Organization*, 13(No. 1), 7-24.

- Martin, X., y Salomon, R. (2003). Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356-373.

- Mazloomi, H., y Jolly, D. R. (2008). Knowledge transfer in alliances: determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12(No. 1), 37-50.

- McDermott, R. (1999). *Why Information*

*Technology inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*. *California Management Review*, 41(No.4), 103-117.

- Mitton, C., Adair, C. E., McKenzie, E., Patten, S. B., y Perry, B. W. (2007). Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature. *The Milbank Quarterly*, Vol. 85(No. 4), 729-768.

- Nielsen, B. B. (2005). The role of knowledge embeddedness in the creation of synergies in strategic alliances. *Journal of Business Research*, 58, 1194-1204.

- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review* (1991), 96-104.

- Ordoñez de Pablos, P., y Lytras, M. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.

- Peansupap, V., y Walker, D. H. T. (2009). Exploratory factors influencing design practice learning within a Thai context. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(No. 3).

- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa* (F. V. Parache, Trans.). Madrid: Aguilar.

- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, New York: Anchor Books.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., y Wu, C.-M. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12(No. 3).
- Santoro, M. D., y Bierly, P. (2006). Facilitators of knowledge transfer in University-Industry collaborations: a knowledge-based perspective. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 53(4), 495-507.
- Santoro, M. D., y Saporito, P. A. (2006). Self-interest assumption and relational trust in university-industry knowledge transfers. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(3), 335-347.
- Simonin, B. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.
- Sternberg, R. J. (1999). What Do We Know About Tacit Knowledge? Making the Tacit Become Explicit. In R. J. Sternberg y J. A. Horvath (Eds.), *Tacit Knowledge in Professional Practice. Researcher and Practitioner Perspectives*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(No. 7), 509-533.
- Thomas, J., Watts, S., y Henderson, J. (2001). Understanding "strategic learning": linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*, 12(3), 331-345.
- Tuomi, I. (1999). Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 107-121.
- Umemoto, K. (2002). *Managing Existing Knowledge Is Not Enough. Knowledge Management Theory and Practice in Japan*. In C. W. Choo y N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Wijk, R., Jansen, J., y Lyles, M. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge: Ballinger Publishing Company

- Wong, K. Y., y Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(No. 3), 64-82.

- Zander, U., y Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.