

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN REDES INTERORGANIZACIONALES: UN ESTUDIO SOBRE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS SUPERMERCADOS DEL RIO GRANDE DEL SUR (BRASIL)

Claudionor Guedes Laimer

Profesor y investigador de la IMED Business School
Brasil

Tamires Bressiani Pagnussatt

Investigadora de la IMED Business School
Brasil

Viviane Rossato Laimer

Profesora y investigadora de la Anhanguera Educacional
Brasil

Área temática: Dirección y Organización

Palabras clave: Relaciones interorganizacionales. Redes interorganizacionales. Transferencia de conocimiento. Pequeñas y medianas empresas. Supermercados.

WORKSHOP 3
«Empresa familiar y pymes»

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN REDES INTERORGANIZACIONALES: UN ESTUDIO SOBRE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS SUPERMERCADOS DEL RIO GRANDE DEL SUR (BRASIL)

Resumen

El estudio investiga la transferencia de conocimiento en redes interorganizacionales, a partir de la comparación entre los pequeños y medianos supermercados asociados y no asociados a las redes. De este modo, se realizó una investigación con una muestra de 40 empresas asociadas a las redes y 65 empresas no asociadas a las redes. Los resultados muestran que la transferencia de conocimiento ocurre con mayor intensidad entre las empresas asociadas a las redes. Además, la transferencia de conocimiento se manifiesta a través de la movilidad de mano de obra, de las relaciones con los competidores, proveedores e instituciones de apoyo.

Palabras clave: Relaciones interorganizacionales. Redes interorganizacionales. Transferencia de conocimiento. Pequeñas y medianas empresas. Supermercados.

1. Introducción

La importancia del conocimiento en las relaciones interorganizacionales ha aumentado de forma significativa, registrándose una tendencia a que continúe evolucionando debido a factores tales como: la creciente competitividad internacional y la aceleración del progreso tecnológico.

Con el avance tecnológico se percibe la velocidad que se genera la información, y consecuentemente el conocimiento (Castells, 2003). Se vive en una época en que la única certeza es la incertidumbre y la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento (Nonaka, 1994).

De esta forma, la transferencia de conocimiento puede ser una de las vías más importantes que una empresa puede adoptar. Los diferentes tipos de organizaciones, al establecer relaciones con otras organizaciones, tienen la posibilidad de fomentar y transferir el conocimiento que, estratégicamente, sirve como un mecanismo de productividad y eficiencia organizacional.

En este contexto, el estudio tiene como objetivo analizar la transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales, basándose en la comparación entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes de supermercados. Para una mejor comprensión de las ideas, se presenta, inicialmente, una revisión teórica, tratando el concepto de conocimiento organizacional, de la noción de creación de conocimiento organizacional y de la transferencia del conocimiento en las relaciones interorganizacionales y, a continuación, el método de investigación y los Resultados y discusiones. Por último, se presentan las conclusiones.

2 Conocimiento organizacional

2.1 Creación del conocimiento organizacional

La creación del conocimiento organizacional ocurre a partir de dos dimensiones: la ontológica, que establece los niveles de conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional y la epistemológica, que define el conocimiento como tácito y como explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999). La dimensión ontológica considera que la creación del conocimiento organizacional se origina en el conocimiento individual, siendo así, la creación del conocimiento ocurre siempre en los individuos.

El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico (Nonaka, 1994). De esta forma, el conocimiento tácito es personal y de difícil especificación, consistente en habilidades técnicas y experiencias, siendo generalmente adquirido a través de la observación y la práctica (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999). Por otro lado, el conocimiento explícito es formal y sistemático, pudiendo ser fácilmente transmitido o compartido a través de especificaciones de productos y / o servicios, fórmulas científicas o programas de computadora (Nonaka, 1991). Ambos conocimientos poseen la característica de ser complementarios e interactuar entre sí, o sea, el conocimiento del individuo es creado y expandido a través de la interacción social que ocurre entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Aunque hay varias maneras de conceptualizar el conocimiento, se utiliza en este estudio la presentada por Nonaka y Takeuchi (1999), teniendo como presupuesto de que el conocimiento es creado a través de la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito y que existen cuatro modos diferentes De conversión del conocimiento (Figura 1):

- a) Socialización: conversión de conocimiento tácito en conocimiento tácito;
- b) Externalización: conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito;
- c) Combinación: conversión de conocimiento explícito en conocimiento explícito;

d) Internalización: conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito.

Figura 1: Cuatro formas de conversión del conocimiento

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito desde	Socialización		Exteriorización
Conocimiento explícito	Interiorización		Combinación

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 69)

La socialización del conocimiento es un proceso de compartir experiencias, creando así el conocimiento tácito, como modelos mentales o habilidades técnicas compartidas (Nonaka y Takeuchi, 1999). Es el proceso de comunicación del conocimiento tácito de una persona a otra. El ejemplo del aprendiz que trabaja con el amo y aprende su oficio a través de la observación, la imitación y la práctica. Sin embargo, este tipo de conocimiento no se hace explícito, dificultando la sistematización por parte de la organización (Nonaka, 1991).

El modo de externalización es un proceso de conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. Es un proceso de creación del conocimiento explícito, expresado en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos (Nonaka y Takeuchi, 1999). En general, la externalización es un proceso de creación del conocimiento, provocado por el diálogo o la reflexión colectiva. Entre los cuatro modos de conversión de conocimiento, la externalización es la clave para la creación del conocimiento, pues crea conceptos nuevos y explícitos a partir del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La combinación es la sistematización de los conocimientos explícitos existentes en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999). Los individuos son capaces de desarrollar la combinación de componentes aislados del conocimiento explícito (Nonaka, 1991). La combinación puede realizarse a través de documentos, reuniones, comunicación por teléfono o por Internet (tecnología de la información y comunicación). La reconfiguración de las informaciones existentes a través de un nuevo informe puede generar nuevos conocimientos por el hecho de sistematizar fuentes diferentes de información.

El proceso de incorporación del conocimiento explícito en el conocimiento tácito se configura en internalización, o sea, el individuo al compartir un nuevo conocimiento explícito empieza a internalizarlo, ampliando así su propio conocimiento tácito (Nonaka, 1991). Este modo de conversión del conocimiento está estrechamente relacionado al aprendizaje organizacional, siendo fundamental la verbalización y diagramación del conocimiento a través de documentos, manuales o historias orales. Por la internalización, el individuo absorbe el conocimiento explícito generado en los procesos de socialización, externalización y combinación. Este conocimiento explícito sirve de base para nuevas formas de conocimiento tácito que serán creados por el individuo, dando inicio al nuevo ciclo de la espiral de creación del conocimiento. Sin embargo, para viabilizar la creación de conocimiento organizacional, el conocimiento tácito acumulado necesita ser socializado con los otros miembros de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Según Nonaka y Takeuchi (1999), el proceso de creación del conocimiento organizacional es una interacción continua y dinámica entre conocimiento tácito y el conocimiento explícito, siendo moldeada por los cambios entre los diferentes modos de conversión del conocimiento que, a su vez, son inducidos por Varios factores. Inicialmente, el

modo de la socialización comienza desarrollando un campo de interacción, que facilita el compartir las experiencias, pasando a la externalización, que es activada por la articulación de los conocimientos tácitos de los individuos en conocimientos explícitos. En el modo de combinación, el conocimiento creado y el existente generan conocimiento sistémico, llevando la internalización del conocimiento con el aprendizaje organizacional (Figura 2).

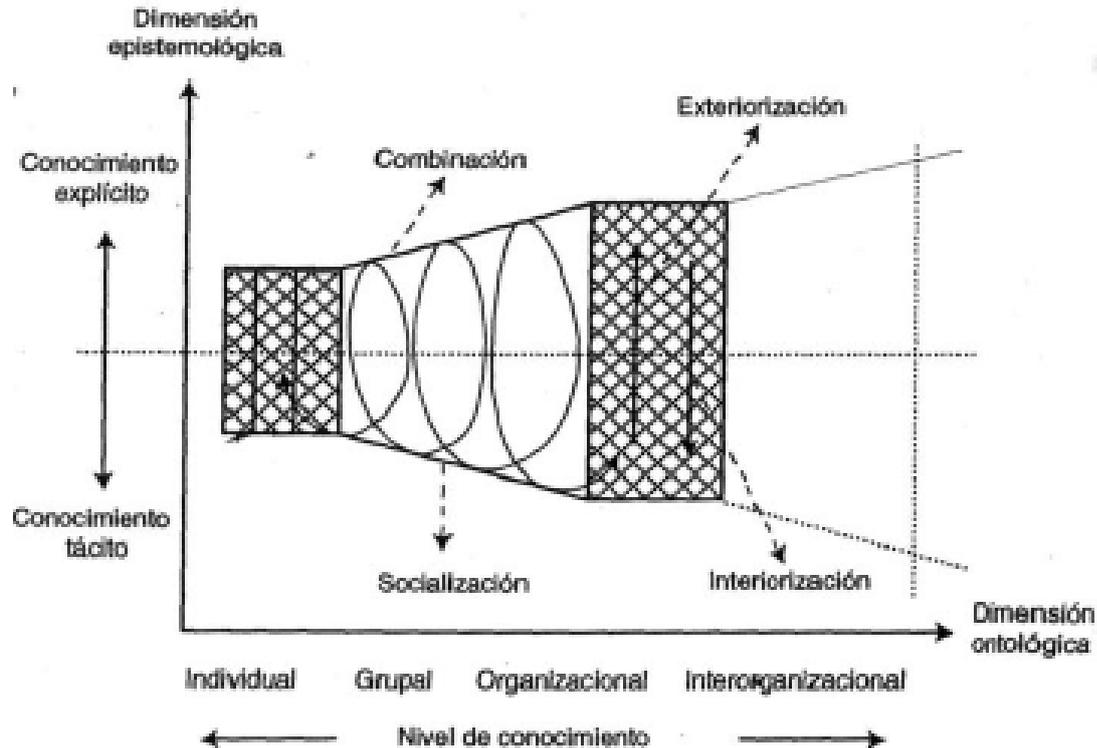
Figura 2: Espiral de conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81)

De esta forma, el conocimiento tácito de los individuos constituye la base de la creación del conocimiento organizacional. La organización debe movilizar y ampliar el conocimiento tácito creado y acumulado en el nivel individual al nivel organizacional, a través de los cuatro modos de conversión del conocimiento. Este proceso de movilización y ampliación del conocimiento es lo que Nonaka y Takeuchi (1999) llaman la espiral del conocimiento (Figura 3). La interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito será cada vez mayor en la medida en que sean ampliando y moviendo el conocimiento hacia el nivel interorganizacional.

Figura 3: Espiral de creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 83)

Nonaka y Takeuchi (1999) resaltan la importancia de cinco condiciones a nivel organizacional para desarrollar la espiral de creación del conocimiento organizacional:

- a) Intención: aspiración de una organización para alcanzar sus metas, desarrollando la capacidad organizacional de adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento.
- b) Autonomía: aumenta la posibilidad de que los individuos se auto motiven para crear nuevos conocimientos.
- c) Fluctuación y caos creativo: estimulan la interacción entre organizaciones y el ambiente externo, permitiendo la mejora de su propio sistema de conocimiento.
- d) Redundancia: compartir información redundante promueve el intercambio de conocimiento tácito.
- e) Variedad de requisitos: la diversidad interna de una organización puede hacer frente a los desafíos que se plantean por el medio ambiente.

La gestión del proceso de creación del conocimiento organizacional es un ciclo continuo, con lo que la organización exitosa crea conocimientos, disipa ampliamente y, rápidamente, incorpora en nuevos productos y servicios y tecnologías (Nonaka, 1994). Es necesario reconocer el conocimiento como un activo de la organización y comprender cómo realizar su gestión, proporcionando valor como otros activos (tangibles). La existencia de conocimiento o de inventario de conocimiento en la organización no garantiza que sea un activo valioso, sólo será si es accesible (Davenport y Prusak, 1999).

En este sentido, diversos estudios han dedicado esfuerzo para describir el proceso de gestión del conocimiento, a ejemplo de Aguiar (2006), que destaca tres funciones básicas para la gestión del conocimiento:

- a) Asegurar la selección, adquisición, tratamiento, almacenamiento de informaciones producidas internamente o externamente;
- b) Planear, implementar y evaluar el funcionamiento de mecanismos que posibiliten la transferencia de conocimiento del individuo a la organización;
- c) Crear condiciones y mecanismos que posibiliten la conversión del conocimiento tácito en explícito, para ser socializados e internalizados.

Por otro lado, Nevis, Dibella y Gould (1995) destacan un modelo de proceso de gestión del conocimiento que contempla tres etapas:

- a) Adquisición de conocimiento - el desarrollo o la creación de habilidades, insights y relaciones.
- b) Compartir el conocimiento - la diseminación de lo aprendido.
- c) Utilización del conocimiento - la integración del aprendizaje de manera que sea ampliamente disponible y pueda ser generalizada para nuevas situaciones.

Sin embargo, el estudio de Gonçalo (2005) contempla cuatro etapas en el proceso de gestión del conocimiento:

- a) Adquirir / crear conocimiento involucra a las fuentes del conocimiento para facilitar la actuación individual o organizacional;
- b) Explicar / almacenar conocimiento implica la captación del conocimiento explícito del individuo;
- c) Distribuir conocimiento implica la transferencia del conocimiento explícito a la organización;
- d) Aplicar conocimiento para mejorar el desempeño organizacional.

2.3 Transferencia del conocimiento en las relaciones interorganizacionales

La creación y transferencia del conocimiento progresan a través de una espiral dinámica que comienza en el individuo y avanza a través de interacciones que superan las fronteras del grupo y de la organización, llegando al nivel interorganizacional (Nonaka, 1994). Para Balestrin y Verschoore (2010), la creación del conocimiento interorganizacional ocurre a partir de las relaciones entre los actores, pero que el conocimiento es creado por los individuos dentro de las organizaciones. El aprendizaje puede ocurrir el nivel interorganizacional, pero depende de las relaciones existentes entre las organizaciones que realizan la cooperación (Balestro, Antunes, Lopes y Pellegrin, 2004).

Para Davenport y Prusak (1999), la transferencia del conocimiento entre las organizaciones debe considerar tres factores: reciprocidad, reputación y altruismo. De esta forma, el tiempo, la energía y el conocimiento son recursos escasos para las organizaciones. Pero los beneficios de las alianzas son presentes y futuros en función de la reciprocidad, es decir, del intercambio de conocimiento. Una organización puede dedicar tiempo y esfuerzo necesarios para compartir efectivamente conocimiento si puede esperar que la otra organización esté también dispuesta a compartir cuando esté en busca del conocimiento ajeno. Por otro lado, tener reputación de compartir el conocimiento aumenta la posibilidad de reciprocidad. Ser reconocido como poseedor de conocimiento valioso y dispuesto a compartir genera la reputación positiva.

A pesar de la fuerte competencia entre las organizaciones, Davenport y Prusak (1999), mencionan que en algunos casos, la transferencia de conocimiento puede estar basada en el altruismo, ya sea que reciba o no algo a cambio. El estímulo en la formación de la confianza y de las relaciones que conduce al altruismo puede ser una nueva configuración en las organizaciones.

Por otro lado, Amato (2000), destaca que el sentido de la confianza es fundamental en el mundo de los negocios, ya que las transacciones económicas involucran riesgos que, si no controlados, pueden impedir los beneficios para las partes. La confianza es el supuesto básico de las relaciones interorganizacionales y el factor decisivo, que conduce a que los socios respeten los compromisos asumidos. De esta forma, la confianza y la cooperación representan un importante papel en el éxito de las redes, aumentando con ello la competitividad de las empresas (Balestrin y Vargas, 2002).

En este sentido, la confianza es condición fundamental para la operación del mercado del conocimiento, así como para cualquier mercado que no dependa de contratos formales. Naturalmente, incluso las transacciones vinculadas por contratos formales exigen cierto grado de confianza. La transferencia del conocimiento se basa principalmente en la credibilidad, y la confianza mutua está en el centro del intercambio de conocimiento (Davenport y Prusak, 1999).

Las relaciones interorganizacionales posibilitan la transferencia del conocimiento entre las organizaciones, a partir de la creación del conocimiento que se expande desde el nivel individual hasta el interorganizacional, como se describe en la dimensión ontológica de Nonaka y Takeuchi (1991). Esta transferencia del conocimiento, normalmente requiere el establecimiento de relaciones a largo plazo, que presuponen un código común aprendido y compartido por las empresas involucradas (Kogut y Zander, 1992). En transacciones específicas de conocimiento acumuladas por las partes que negocian a través de relaciones a largo plazo, donde muchas veces el proveedor aprende los sistemas, procedimientos y las idiosincrasias individuales del comprador (Dyer y Singh, 1998).

De esta forma, Balestro, Antunes, Lopes y Pellegrin (2004) argumentan que las relaciones interorganizacionales pueden posibilitar una forma eficaz de organizar la transferencia de conocimiento, mientras que el desarrollo del conocimiento para la innovación se vuelve muy difícil dentro de una única empresa. Los autores destacan además, que la habilidad de absorber conocimiento externo, depende de las relaciones interorganizacionales que son establecidas por las empresas. Las relaciones existentes entre las organizaciones facilitan el intercambio de información y conocimientos (Dyer y Singh, 1998; Brass, Galaskiewicz, Greve y Tsai, 2004).

En las relaciones interorganizacionales informales o formales, el conocimiento es generado y transferido visando el interés común para resolver problemas en conjunto. Cuando ocurre el compartir el conocimiento común para comunicarse y cooperar, la continuidad de las relaciones puede generar nuevos conocimientos. La transferencia de conocimiento ocurre permanentemente en las organizaciones, tanto si quiere o no. Cuando dos personas se encuentran y conversan sobre sus organizaciones generalmente están transfiriendo conocimientos organizacionales, aunque sean encuentros informales (Davenport y Prusak, 1999).

En otras situaciones, la transferencia del conocimiento a los competidores es viabilizada a través del cierre de un funcionario que es contratado por el competidor, mientras que la transferencia del conocimiento del competidor a la organización también ocurre cuando se contrata al individuo que fue desconectado del competidor (Aguar, 2006).

Aunque el término gestión del conocimiento implica la transferencia formalizada, uno de sus elementos esenciales es el desarrollo de estrategias específicas para incentivar esos intercambios espontáneos (Davenport y Prusak, 1999). El cambio espontáneo o informal del conocimiento, que ocurre en el ámbito social fuera de las organizaciones, es en general una fuente de generación de nuevas ideas o de resolución de problemas. Las reuniones en ambientes de ocio con actividades sociales o culturales son ocasiones para la transferencia de conocimiento, configurándose como una especie de extensión de las actividades profesionales.

Hoffmann y Molina-Morales (2004) destacan en estudio de redes de base territorial que el conocimiento circula entre las organizaciones de distintas maneras, ya sea a través de Instituciones que sirven de enlace entre la organización y el medio ambiente, bien por la movilidad de mano de obra entre las organizaciones. La transferencia del conocimiento a través de las instituciones de apoyo puede ocurrir cuando un técnico resuelve más fácilmente un problema que ya había sido detectado en otra organización y para los que ya se ha acumulado experiencia en la resolución.

Por lo tanto, las instituciones de apoyo posibilitan el intercambio de experiencias e intercambio de informaciones, tecnologías y conocimientos, ya que los participantes son empresarios de actividades similares, con problemas similares y que buscan soluciones comunes (Guimarães, Gramkow y Filipon, 2003). Así, las organizaciones necesitan cooperar con otras organizaciones para tener acceso al conocimiento, promoviendo relaciones sociales que generan confianza y reciprocidad, llevando la transferencia de conocimiento (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer y Neely, 2004).

3 Método

El estudio tiene como objetivo analizar la transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales, basándose en la comparación entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes de supermercados. Este análisis se realizó a partir de una investigación descriptiva de enfoque cuantitativo con estrategia de levantamiento de datos.

Los procedimientos metodológicos de la investigación se dividieron en dos fases: una exploratoria y otra descriptiva. En la fase exploratoria se obtuvieron datos e informaciones en instituciones gubernamentales y asociativas, para conocer aspectos inherentes al universo investigado. En la fase descriptiva, se realizó la recolección de datos e informaciones para posterior análisis e interpretación.

El universo de la investigación comprende los pequeños y medianos supermercados del Rio Grande del Sur (Brasil), clasificados como establecimientos comerciales con autoservicio y venta, predominantemente, de productos alimenticios con hasta 5.000 m² (IBGE, 2003). Así, se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia para definir la muestra de 105 pequeñas y medianas empresas, siendo 40 empresas asociadas y 65 no asociadas a las redes (Tabla 1). La investigación de campo fue realizada con base en la accesibilidad a las empresas, con dirección centro - barrio, o sea, iniciando en el barrio central de la ciudad y dirigiéndose a los barrios periféricos.

Tabla 1: Elementos de la muestra de los supermercados encuestados

Empresa	Muestra de encuestas	Porcentaje de muestreo	Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje de muestreo
Asociada a la red A	12	11,43%	Asociada	40	38,09%
Asociada a la red B	10	9,52%			
Asociada a la red C	8	7,62%			
Asociada a la red D	10	9,52%			
No asociada	65	61,91%	No asociada	65	61,91%
Total	105	100,00%	Total	105	100,00%

La muestra de investigación fue delimitada por la concentración geográfica de empresas en determinado territorio (Rio Grande del Sur), a fin de posibilitar la comparación entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes. Además, en la utilización del muestreo por conveniencia se estableció el objetivo de recoger datos de empresas asociadas y de empresas no asociadas a las redes de supermercados. Así, las empresas asociadas representan el 38,09% y las empresas no asociadas representan el 61,09% del muestreo.

De esta forma, la elección de la técnica de recolección de datos observó el tipo de investigación, utilizando un instrumento elaborado de forma estructurada. La elaboración del instrumento de recolección de datos fue hecha con base en una escala compuesta de siete puntos, del tipo *Likert*, en que valores menores indican mayor discordancia y valores mayores indican mayor concordancia.

El instrumento de recolección de datos fue elaborado con base en variables categóricas, variables de control y variables cuantitativas. Las variables categóricas involucran datos sobre la identificación y caracterización de las empresas investigadas (el año de fundación de la empresa, el tamaño de la empresa con base en las franjas de facturación definidas por la legislación brasileña, número de cajas de supermercado y número de personal involucrado en las actividades). Además, los estudios sectoriales han utilizado el número de cajas de supermercado y el número de empleados para definir el tamaño de la empresa (Sousa, 2005).

La variable de control corresponde a la identificación de la red en la que la empresa está asociada o no, mientras que las variables cuantitativas miden la transferencia de conocimiento a partir de la movilidad de mano de obra, de las relaciones con los competidores y proveedores y de la actuación de las instituciones.

Después de la elaboración del instrumento de recolección de datos se realizó la aplicación del pre-test, que busca verificar el tiempo gastado para realizar la entrevista y la comprensión del instrumento por el respondedor. La aplicación del pre-test fue realizada en dos empresas aleatoriamente, o sea, en regiones distintas. Se destaca que la aplicación

realizada durante el pre-test fue desconsiderada para el estudio. Siendo que la aplicación del instrumento de recolección de datos fue realizada por los investigadores con los gestores de las empresas, habiendo gastado un tiempo promedio de 15 minutos.

Tras la finalización de la recolección, los datos se tabularon y se sometieron a las pruebas de análisis de normalidad, a fin de verificar si debe aplicarse las pruebas paramétricas o no paramétricas. Así, el resultado de la prueba de Kolmogorov-Smirnov y de la prueba de Shapiro-Wilk indica que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, los resultados de las pruebas indican que los datos cumplen los requisitos para la aplicación de pruebas no paramétricas, que se utilizan en los análisis de los datos recopilados (Correlación de Spearman y prueba de Mann-Whitney).

4 Resultados y discusiones

De acuerdo con los datos recolectados, la edad de las empresas varía de 12 a 49 años, siendo que 24,9 años es la media de edad de las empresas asociadas y que 22,1 años es la media de edad de las empresas no asociadas. Así, se evidencia la existencia de diferencia entre la edad de las empresas asociadas y no asociadas a las redes (Tabla 2). Además, se observa que el tamaño de las empresas varía de microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, lo que enmarca a estas empresas en el mismo estándar de los estudios internacionales de PYME. El tamaño de las empresas, también, presenta una diferencia significativa entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes.

Tabla 2: Características de las empresas asociadas y no asociadas a las redes

Variables	Tipo de empresa	Número de empresas	Media	Desviación típica	Mann-Whitney
Edad	Asociada	40	24,900	9,060	* 1.621,500
	No asociada	65	22,107	9,685	
Tamaño	Asociada	40	2,050	0,388	** 2.045,000
	No asociada	65	1,415	0,609	
Personal	Asociada	40	8,175	3,507	** 2.127,500
	No asociada	65	4,830	5,275	
Caja	Asociada	40	2,250	0,869	** 1.957,500
	No asociada	65	1,476	0,831	

Nota: Prueba de Mann-Whitney significativo a los niveles: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Definición del tamaño, donde: 1 = empresa se encuadra en microempresa, 2 = empresa se encuadra en pequeña empresa, 3 = empresa se encuadra en mediana empresa.

Por otro lado, el número de personal involucrado en las actividades de cada una de las empresas varía de 1 a 30 personas, siendo que alrededor de ocho personas trabajan en las empresas asociadas y que en torno a cinco personas trabajan en las empresas no asociadas. De este modo, hay más personas involucradas en las actividades de las empresas asociadas que en las empresas no asociadas a las redes.

De la misma forma, el número de caja de supermercado de cada empresa varía de 1 a 5 cajas, siendo que la media es de 2,250 cajas en cada empresa asociada y que la media es de 1,476 cajas en cada empresa no asociada. De tal modo, se puede constatar que hay un número mayor de cajas de supermercados en las empresas asociadas que en las empresas no asociadas a las redes. El número de cajas puede indicar un tamaño mayor de la empresa y, también, que la empresa obtener una mayor facturación en el negocio.

La transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales está relacionada con la movilidad de la mano de obra (conocimiento especializado y en general), las relaciones con los competidores y los proveedores (información de los competidores y proveedores) y la actuación de las instituciones de apoyo (información y conocimiento de Instituciones). Así, a partir del análisis de los datos con la estadística descriptiva (media y

desviación estándar) y la matriz de correlación (Tabla 3) se verificaron las posibles relaciones entre las variables de estudio.

Tabla 3: Estadística descriptiva y matriz de correlación (n = 105)

Variables	Media	DesvTíp	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅	V ₆
V ₁ : Conocimiento especializado	2,361	2,236	1,000					
V ₂ : Conocimiento general	3,209	2,593	**0,438	1,000				
V ₃ : Información de los competidores	4,047	2,375	**0,333	**0,436	1,000			
V ₄ : Información de los proveedores	3,981	1,487	0,177	0,168	*0,240	1,000		
V ₅ : Información de las instituciones	1,028	0,292	0,103	0,091	0,061	0,165	1,000	
V ₆ : Aumento de la facturación	3,971	2,581	**0,333	**0,446	**0,593	0,181	0,115	1,000

Nota: Correlación de Spearman significativa a los niveles: * p <0,05; ** p <0,01.

La transferencia de conocimiento comúnmente ocurre con base en la movilidad de mano de obra, a partir de la contratación de personas con experiencia en la misma función en empresas del sector y / o, incluso, de la contratación de personas con experiencia previa (es decir, que no ejercen la misma función) en las empresas del sector. En lo que se refiere a la contratación de personas con experiencia en la misma función en empresas del sector, los resultados indican una correlación positiva y moderada con el aumento de facturación ($r_s = 0,333$, $n = 105$, $p < 0,01$). Esto corrobora con la suposición de que la adquisición de conocimiento especializado contribuye significativamente a la mejora del desempeño de la empresa.

De igual modo, los resultados de la contratación de personas con experiencia previa en empresas del sector indican una correlación positiva y moderada con el aumento de facturación ($r_s = 0,446$, $n = 105$, $p < 0,01$). Este hecho indica que las empresas tienen interés en la adquisición de conocimiento de otras empresas del sector, a través de la contratación de personas con conocimiento relacionado con el mismo tipo de negocio, pues la experiencia de los empleados puede propiciar un efecto positivo en el desempeño de la empresa.

En otra situación, la transferencia de conocimiento puede ocurrir sobre la base del intercambio de información y conocimientos entre las empresas sobre los clientes, los productos, las máquinas, los equipos, los muebles, y las instalaciones en general. La información y el conocimiento de otras empresas se han representado un indicativo para mejorar el desempeño de la empresa. Los resultados indican que existe una correlación positiva y moderada con el aumento de la facturación ($r_s = 0,593$, $n = 105$, $p < 0,01$).

Por otro lado, los resultados de la transferencia de conocimiento, a partir de las informaciones y conocimientos de proveedores y, también, de instituciones de apoyo no presentan correlaciones significativas. En general, las relaciones con los proveedores se caracterizan por la dependencia de los recursos, en los que el proveedor tiene un elevado poder de negociación y las pequeñas y medianas empresas están sujetas a las normas establecidas o, incluso, al poder de influencia de las grandes redes de supermercados que gobiernan la cadena. Así, las pequeñas y medianas empresas están sujetas a las presiones de mercado, aunque la formación de redes interorganizacionales puede reducir o revertir el poder de negociación en favor de las empresas asociadas a la red.

Los resultados indican que la información y los conocimientos de las instituciones de apoyo no han sido adquiridos por las empresas del sector. En promedio, las empresas del sector, tanto asociadas como no asociadas, no confirman que esté ocurriendo el intercambio de informaciones y conocimientos ($1,028 \pm 0,292$), así como no muestra una relación con el aumento de facturación.

En la comparación entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes, se percibe que existen diferencias significativas de transferencia de conocimiento, con excepción sólo de las informaciones y conocimientos provenientes de instituciones de apoyo (Tabla 4). Se observa, por lo tanto, que las empresas asociadas a las redes de supermercados reciben más información y conocimientos que las empresas que no están asociadas.

De esta forma, las empresas asociadas a las redes tienden a adquirir (recibir) más información y conocimientos de otras empresas, ya sea por la movilidad de mano de obra

(conocimiento especializado y en general) o por las relaciones con los competidores y proveedores (informaciones y conocimientos de competidores y proveedores) que las empresas no asociadas a las redes.

Tabla 4: Comparación entre empresas asociadas a las redes y no asociadas a las redes

Variables	Tipo de empresa	Número de empresas	Media	Desviación típica	Mann-Whitney
V ₁ : Conocimiento especializado	Asociada	40	3,250	2,539	** 1.717,000
	No asociada	65	1,815	1,844	
V ₂ : Conocimiento general	Asociada	40	4,900	2,228	** 2.005,500
	No asociada	65	2,169	2,240	
V ₃ : Información de los competidores	Asociada	40	6,575	0,873	** 2.536,500
	No asociada	65	2,492	1,501	
V ₄ : Información de los proveedores	Asociada	40	4,375	1,444	* 1.648,000
	No asociada	65	3,738	1,471	
V ₅ : Información de las instituciones	Asociada	40	1,075	0,474	1.332,500
	No asociada	65	1,000	0,000	
V ₆ : Aumento de la facturación	Asociada	40	6,175	1,517	** 2.276,500
	No asociada	65	2,615	2.126	

Nota: Prueba de Mann-Whitney significativo a los niveles: * p <0,05; ** p <0,01.

La contratación de profesionales con conocimiento especializado (operadores de caja, carniceros, panaderos, etc.) reduce los gastos de las empresas con entrenamiento de los empleados, lo que puede estar relacionado con la generación de ventaja competitiva. Con ello, la experiencia adquirida en el desempeño de determinadas funciones en las empresas, hace que las personas adquieran conocimientos especializados para el desempeño de esas mismas funciones en otras empresas del sector. La empresa que contrata profesionales con conocimiento especializado tiende a obtener transferencia de conocimientos adquiridos en los competidores, o sea, la transferencia del conocimiento del competidor a la empresa puede ocurrir cuando se contrata a un ex empleado del competidor (Aguar, 2006).

De la misma forma, la transferencia de conocimiento (conocimiento en general) puede ocurrir con la contratación de personas que ejercieron algún tipo de función dentro de un supermercado, o sea, la contratación de personas que fueron despedidas de las empresas competidoras. Este tipo de situación se asemeja a la descrita por Hoffmann y Molina-Morales (2004), en la que la movilidad de la mano de obra posibilita que el conocimiento tácito existente no se pierda. Las personas contratadas pasan a ejercer sus actividades en empresas dentro del mismo sector. Así, la contratación de personas despedidas de las empresas competidoras favorece la creación de nuevos conocimientos (interacción social entre los individuos) y la transferencia de conocimiento adquirido por las personas en las empresas del sector.

Las empresas asociadas a las redes tienden a utilizar mejor los espacios colectivos para el intercambio de información y conocimientos que las empresas no asociadas. Estos espacios colectivos comprenden las reuniones que se producen en las redes de supermercados (por ejemplo, asociaciones y / o centrales de compras). Estas reuniones posibilitan el intercambio de experiencias e intercambio de informaciones, tecnologías y conocimientos, ya que los participantes son empresarios del mismo sector, que realizan actividades similares, que tienen problemas similares y que buscan soluciones similares o comunes (Guimarães, Gramkow y Filipon, 2003).

Las empresas asociadas a las redes son competidores, pero los resultados muestran que están más dispuestos a compartir información y conocimientos que las empresas no asociadas. En este sentido, las empresas asociadas a las redes con acceso a una diversidad mayor de información y conocimiento, pueden tener una mayor capacidad absorbente que las competidoras no asociadas (Baestro, Antunes, Lopes y Pellegrin, 2004). Tal vez esto ocurra como un intento de crear o ampliar las ventajas competitivas. Existe la posibilidad de que esta característica esté presente en todas las empresas de las redes de supermercado incluidas en el estudio.

Se destaca, que las empresas asociadas presentan mayor cooperación con los competidores que las empresas no asociadas a las redes. Como señala Balestrin y Vargas (2002), que la confianza y la cooperación representan un importante papel en el éxito de las redes interorganizacionales, aumentando con ello la competitividad de las empresas. Además, el intercambio de informaciones y conocimientos con otras empresas puede proporcionar ganancias en competitividad (Wegner, Agnes, Callado y Callado, 2016).

La relación de las empresas asociadas con sus proveedores ha propiciado ganancias competitivas en términos de informaciones y conocimientos sobre clientes, productos, máquinas, equipos, muebles e instalaciones en general, en comparación con los competidores no asociados a las redes. Las empresas asociadas a las redes tienden a ser más receptivas a las informaciones y conocimientos de los proveedores, tal vez eso esté justificado por tener mayor capacidad absorbente. Estos argumentos corroboran con los resultados encontrados por Balestro, Antunes, Lopes y Pellegrin (2004), que explican que las relaciones interorganizacionales proporcionan un acceso más cualificado de informaciones y conocimientos sobre clientes y mercados, que difícilmente serían obtenidos por una única empresa aisladamente.

Por otro lado, la transferencia de conocimiento proveniente de informaciones y conocimientos de instituciones de apoyo no presenta diferencia significativa entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes. Además, las empresas del sector, tanto asociadas como no asociadas a las redes, no confirman la existencia de transferencia de conocimiento de instituciones de apoyo sobre las actividades del sector, tales como: clientes, productos, máquinas, equipos, muebles e instalaciones. En el caso de las empresas asociadas ($1,075 \pm 0,474$) afirmar que tienen acceso a la información y los conocimientos de las instituciones de apoyo y todas las empresas no asociadas ($1.000 \pm 0,000$) no han tenido acceso a este tipo de recursos. Sin embargo, estos resultados no corroboran con aquellos encontrados por Hoffmann y Molina-Morales (2004), que indican que las informaciones y conocimientos circulan entre las empresas de distintas maneras, incluso, a través de instituciones que sirven de enlace con el ambiente en que están insertadas.

El resultado del desempeño de las empresas, medido por el aumento de la facturación, indica que las empresas asociadas presentan mejor desempeño que las empresas no asociadas a las redes. Las empresas asociadas presentan una diferencia significativa en el desempeño en comparación con las empresas no asociadas. Estos resultados corroboran con aquellos encontrados por Wegner, Agnes, Callado y Callado (2016), que reveló un desempeño superior de las empresas en red (asociadas) en relación a las empresas individuales (no asociadas), en términos de crecimiento de la facturación.

5 Conclusión

En este estudio se propuso analizar la transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales, basándose en la comparación entre las empresas asociadas y no asociadas a las redes de supermercados. Inicialmente, se presentaron los conceptos de conocimiento organizacional, la noción de creación de conocimiento organizacional y la transferencia de conocimiento en las relaciones interorganizacionales. En consecuencia, se presentaron los procedimientos metodológicos para la conducción de la investigación y los resultados y discusiones.

Los resultados demuestran que las empresas asociadas a las redes tienden a adquirir (recibir) más información y conocimientos de otras empresas, ya sea por la movilidad de mano de obra o por las relaciones con los competidores y proveedores que las empresas no asociadas a las redes.

Las empresas asociadas a las redes se utilizan de la contratación de mano de obra que posee experiencia en el sector, como una forma de adquirir nuevos conocimientos. De la misma forma, estas empresas contratan a personas que han sido despedidas de las empresas

competidoras, como alternativas para la creación de nuevos conocimientos, al proporcionar la interacción social entre los funcionarios con diferentes tipos de conocimiento.

Los espacios colectivos promovidos por las redes (asociaciones o centrales de compras) posibilitan el intercambio de experiencias e intercambio de informaciones, tecnologías y conocimientos, proporcionando la resolución de los problemas comunes a las empresas del sector. Estos espacios generan una atmósfera propicia para la transferencia de conocimiento, que beneficia a las empresas participantes.

De esta forma, se puede concluir que las empresas asociadas a las redes son competidoras, pero los resultados demuestran que están más dispuestas a compartir información y conocimientos que las empresas no asociadas. Esas empresas asociadas a las redes tienen mayor relación de cooperación con los competidores para la transferencia de informaciones y conocimientos, aumentando con ello la competitividad de las empresas.

La investigación presentó algunas limitaciones, en especial, los datos de un solo sector y de una única ciudad de tamaño mediano en la región sur de Brasil, por lo tanto, si la investigación es ampliada para otros sectores y otras regiones de Brasil y del exterior podrán ser encontrados otros resultados. También hay limitaciones, relacionadas con las variables utilizadas para este estudio. Así, el uso de otras variables puede presentar diferentes resultados más detallados y completos, especialmente en relación a la transferencia de conocimiento.

Por último, para futuras investigaciones se sugiere el análisis de los supermercados comparando diferentes tipos de redes y regiones, con el objetivo de evidenciar posibles semejanzas y diferencias entre la transferencia de conocimiento y el desempeño de las empresas. Otra sugerencia de investigación es la aplicación de este estudio a otros sectores, como, por ejemplo, tiendas de materiales de construcción y farmacias. Otras oportunidades de estudio están relacionadas con el alcance de la muestra, la ampliación de los indicadores de desempeño y la utilización de otras técnicas de tratamiento estadístico con el fin de determinar nuevos resultados.

Nota de los autores

Los autores agradecen el apoyo financiero de la Fundación CAPES y de la Fundación Meridional.

Referências

Aguiar, A. C. (2006). Gerência do conhecimento: o grande desafio das organizações. In: Gonçalves, C. A., Gonçalves, C., Filho, Reis, M. T., Neto. *Estratégia empresarial: o desafio nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Amato, J., Neto (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini.

Balestrin, A., y Vargas, L. M. (2002). Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Recife. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.

Balestrin, A., y Verschoore, J. (2010). *Redes de Cooperação Empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

- Balestro, M. V., Antunes, J. V., Lopes, M. C., y Pellegrin, I. (2004). A experiência da Rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(special), 181-202.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., y Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Castells, M. (2003). *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1999). *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, São Paulo: Publifolha.
- Dyer, J. H., y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gonçalo, C. R. (2005). Inteligência organizacional: do debate metafísico para uma perspectiva contextual em estratégia de conhecimento. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Guimarães, V. N., Gramkow, A., y Filipon, N. (2003). Compartilhando conhecimento e experiências: a Formação de redes e parcerias em organizações de pequeno porte em Santa Catarina. In: Terra, J. C. C., y Kruglianskas, I. (Coord.). *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hoffmann, V. E., y Molina-Morales, F. X. (2004). Cooperação e transferência de conhecimento entre empresas integradas a redes de base territorial. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, 17, 2004, Itapema. *Anais...* São Paulo: SLADE.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). Classificação nacional de atividades econômicas fiscal. Rio de Janeiro: IBGE.
- Kogut, B., y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., y Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 73-85.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press México.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., y Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Review*, 5/6(3/4), 137-168.
- Sousa, W. (2005). Os bons resultados do setor. *Revista Superhiper*. São Paulo: Abras, 31(353), 26-35.

Wegner, D., Agnes, J. I., Callado, A. L. C., y Callado, A. A. C. (2016). Cooperar vale a pena? Uma análise comparativa do desempenho de empresas em rede, participantes de franquias e empresas individuais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(1), 80-114.