

**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO, CAPACIDAD DE ABSORCIÓN E  
INNOVACIÓN EN PROCESOS ORGANIZATIVOS A NIVEL  
INTRAORGANIZACIONAL.**

**Tatiana Perea García**

**Henry Darío Ortiz Dulce**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, 12 DE DICIEMBRE DE 2014**

**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO, CAPACIDAD DE ABSORCIÓN E  
INNOVACIÓN EN PROCESOS ORGANIZATIVOS A NIVEL  
INTRAORGANIZACIONAL.**

Tatiana Perea García

Henry Darío Ortiz Dulce

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración de empresas

Director de proyecto de grado:

MERCEDES FAJARDO ORTIZ

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SANTIAGO DE CALI, 12 DE DICIEMBRE DE 2014**

## CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

<b>1.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> -----	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Formulación del problema</b> -----	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	
<b>2.1.</b>	<b>Objetivo general</b> -----	<b>9</b>
<b>2.2.</b>	<b>Objetivos específicos</b> -----	<b>9</b>
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>3.1.</b>	<b>Transferencia de conocimiento</b> -----	<b>10</b>
<b>3.2.</b>	<b>Capacidad de absorción</b> -----	<b>11</b>
<b>3.3.</b>	<b>Aprendizaje</b> -----	<b>14</b>
<b>3.3.1.</b>	<b>Ambidiestrismo</b> -----	<b>15</b>
<b>3.4.</b>	<b>Innovación</b> -----	<b>18</b>
<b>3.5.</b>	<b>Estrategia organizacional</b> -----	<b>19</b>
<b>3.5.1.</b>	<b>Estructura organizacional</b> -----	<b>21</b>
<b>3.6.</b>	<b>Cultura</b> -----	<b>22</b>

<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA</b> -----	<b>23</b>
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> -----	<b>24</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES</b> -----	<b>31</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	<b>33</b>
	<b>Anexos</b> -----	<b>38</b>

**TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO, CAPACIDAD DE ABSORCIÓN E  
INNOVACIÓN EN PROCESOS ORGANIZATIVOS A NIVEL  
INTRAORGANIZACIONAL.**

**RESUMEN**

El presente trabajo investigativo pretende establecer un contraste entre la bibliografía existente sobre transferencia de conocimiento y la capacidad de absorción como factores claves en la gestión de la innovación al interior de la organización, y las experiencias de directores de áreas de innovación y manufactura, con base en la transferencia de conocimiento. Se investigó de qué modo empresas colombianas de diferentes sectores gestionan un tipo específico de innovación: la organizativa, definida como la puesta en práctica de nuevos métodos de organización, los cuales pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa (Manual Oslo, 2005). Posteriormente y de acuerdo al análisis de resultados, se determinó la influencia que la posición dentro de la empresa, la cultura organizacional y la estrategia de la compañía, tienen sobre los procesos de transferencia de conocimiento y la capacidad de absorción para impulsar la innovación como fuente de ventaja competitiva.

**PALABRAS CLAVES:**

Transferencia de conocimiento, capacidad de absorción, aprendizaje organizacional, cultura y estrategia organizacional

## **ABSTRACT**

This research work aims to establish a contrast between the bibliography about the knowledge transfer and the absorption capacity factors in the management of innovation within the organization, and experience of directors in areas of innovation and production, based on knowledge transfer factors. We proceeded to investigate how companies from different sectors in Colombia manage a specific type of innovation: the organizational, defined as the implementation of new methods of organization; which can be changes in business practices in workplace organization or external relations of the company (Oslo Manual, 2005); Subsequently, according to the analysis results, determine the influence that the position within the company, the corporate culture and the organizational strategy have on the process of knowledge transfer and the absorption capacity to foster innovation as a source of competitive advantage.

## **KEY WORDS:**

Knowledge transfer, absorptive capacity, organizational learning, corporate culture and organizational strategy.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

En las organizaciones es clave encontrar las ventajas competitivas que permitan aumentar la sostenibilidad en el mercado, aquellas basadas en adquisición de bienes por economía de escala, amplias cadenas de distribución, capacidades de ingreso a mercados y amplios recursos financieros, no son suficientes en la actualidad para enfrentar los efectos de globalización, los consumidores con gran cantidad de información y los altos estándares de competitividad.

La innovación se convierte en la herramienta a través de la cual, la organización puede alcanzar niveles de competitividad que le permitan mantenerse en el mercado y adicionalmente asimilar los cambios generacionales y de tendencias, así como trascender los límites geográficos y estar alerta de los competidores locales y globales.

El reto de la organización es gestionar la innovación para enfrentar los cambios en el mercado; De acuerdo a nuestra revisión bibliográfica en el ambiente intraorganizacional se encuentran los engranajes que son necesarios sincronizar para lograr el funcionamiento correcto de los macroprocesos de la organización. Sincronizar factores como la transferencia de conocimiento, sus políticas y rutinas y la capacidad de absorción permite relacionar la efectividad de la organización con la capacidad de innovación.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo son los procesos de transferencia de conocimiento y capacidad de absorción, y Cómo estos factores influyen la capacidad de innovación organizacional dentro de las organizaciones de la región del Valle del Cauca?

Las organizaciones se enfrentan a un entorno altamente competitivo y deben crear y mantener competencias dinámicas que le permitan adaptarse, crecer y ser sostenibles en el mercado. Ante esta situación enfrentan retos de administración sobre cómo crear y aumentar su capacidad de innovación.

La relación entre la capacidad de innovación y la administración de la organización descubre que son fundamentales los métodos para generar una eficiente transferencia de conocimiento que a su vez permitirán aumentar la capacidad de absorción de la organización y los individuos que la componen.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores críticos que impactan la transferencia de conocimiento y la capacidad de absorción que inciden en los procesos de innovación organizativa en empresas de diferentes sectores económicos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plantear los factores de transferencia de conocimiento como elementos claves en la gestión de la innovación.
- Establecer los factores de capacidad de absorción que son elementos claves en la gestión de la innovación.
- Indagar los factores de estrategia organizacional que hacen parte de la transferencia de conocimiento.
- Indicar los factores de estructura organizacional que son elementos claves en la transferencia de conocimiento.
- Identificar los factores de cultura organizacional que son elementos claves en la transferencia de conocimiento.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. *Transferencia de Conocimiento*

Dentro del proceso del aprendizaje organizacional florece como elemento clave la transferencia de conocimiento, a través de la cual los esquemas individuales pasan a ser compartidos por un grupo de referencia. Así, el conocimiento logra fluctuar libremente en la organización, evitando las llamadas fugas de conocimiento que consiguen que gran parte del aprendizaje de una empresa se pierda por la inexistencia de un ciclo que permita transferir el conocimiento de unos a otros (Castaño, 2009). Esta fase del aprendizaje organizacional es definida por autores como Argot e Ingram (2000) como “*un proceso a través del cual una unidad (sea individuo, grupo, departamento o división) es afectada por la experiencia de otra*”. Además, se reconocen dos formas de transferencia de conocimiento: Una primera interna, cuando el intercambio de conocimiento se da entre las unidades de una misma organización y, una segunda externa, cuando traspasa los límites de la organización (Segarra, 2006).

Nonaka (1991) diferencia entre dos tipos de conocimiento: explícito e implícito. El primero es formal y sistemático y puede ser fácilmente transferible, mientras que el implícito se basa en un aprendizaje personal y menos estructurado, que puede ser más difícil de comunicar. Dadas estas condiciones en que se logra extraer el conocimiento individual para compartirlo con los distintos grupos de la organización, se consolida la denominada *espiral de conocimiento* (ibíd.), que conlleva a interiorizar el conocimiento para hacerlo partícipe del repertorio de saberes tácitos de los miembros de una empresa.

Otros autores como Dixon (Citado en Pineda, 2006) proponen un modelo de cinco categorías para definir el proceso de transferencia de conocimiento que fluctúa de un grupo a otro. Para nuestro enfoque en innovación Máynez et al en 2012 escribe: *“La transferencia de conocimiento intraorganizacional estimula la creación de nuevo conocimiento, incrementa las habilidades de la firma para innovar (Tsai, 2001) y, en consecuencia, incrementa el nivel de innovación y se relaciona positivamente con la ventaja competitiva (Wijk, Jansen & Lyles, 2008). Para que las prácticas de compartir conocimiento sean efectivas, resulta vital la comprensión de los factores organizacionales que las afectan (Hsu, 2008).”* Máynez et al (2012).

Se observa en la bibliografía que existen una serie de soportes y experiencias que describen la importancia del estudio de la transferencia de conocimiento y que a través del tiempo se han planteado modelos y elementos que marcan su orientación dentro de la organización para implementar cambios en los procesos de aprendizaje.

### **3.2. Capacidad de Absorción:**

La capacidad de absorción es definida como la habilidad de una organización para reconocer información nueva y valiosa, asimilarla con el conocimiento existente y aplicarla con fines comerciales y/o en la creación de nuevas capacidades (Cohen & Levinthal, 1990; Collins & Hitt, 2006; Szulanski, 1996; Wijk et al., 2008; Zhao & Anand, 2009, citados en Máynes – Guaderrama, 2012). Esta habilidad se encuentra ligada a la capacidad para relacionar conceptualmente la causa y el efecto así como al talento del aprendiz para

absorber y explotar nuevas ideas (Peansupap & Walker, 2009; Citado en Máynes, 2012). Grant (1996) propone que la capacidad de absorción depende además de la capacidad del receptor para añadir nuevos conocimientos a los ya existentes, ya que algunos tipos de conocimiento pueden resultar más difíciles de absorber que otros.

Kim (1999, citado en Máynes, 2012) conjetura que la capacidad de absorción cuenta con dos elementos importantes: la base de conocimiento existente, y la intensidad del esfuerzo:

### 3.3.1. La base del conocimiento existente

Estudios anteriores comprueban que solo aquellos con niveles previos de conocimiento compartido son capaces de intercambiarlo (Liyanage, Elhag, Ballal & Li, 2009, citado en Máynes –Guaderrama, 2012). En este orden de ideas, resulta mucho más sencillo aprender conocimiento nuevo si es posible relacionarlo con experiencias previas, pues resultaría más complicado para los interesados aprender lejos de su experiencia inmediata (Ibíd).

### 3.3.2. La intensidad del esfuerzo

Cohen & Levinthal (1990) y Kim (1999, citado por Máynes, 2012) afirman que se requiere de un esfuerzo intenso para desarrollar una efectiva capacidad de absorción, pues no basta con contar con quienes poseen el conocimiento relevante, ya que se requiere que éste sea internalizado. Kim (Ibíd.) define la intensidad del esfuerzo como la energía que las personas están dispuestas a dar para desarrollar determinada tarea o actividad. Por su parte, Penrose (1962, citado por Máynez et al, 2012) asegura que la capacidad para utilizar conocimiento previo depende en gran medida del conocimiento nuevo que se adquiere.

Otros autores como Simonin (2004, citado por Máñez et al, 2012) y Zahra & George (2002, citados por Flor, 2011) utilizan cuatro dimensiones complementarias: adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento. De este modo resulta un concepto multidimensional.

Por otro lado, Huber (1991) señala que esta capacidad de absorción, que solo es posible a través de una modificación comportamental, debe atravesar por cuatro fases diferenciadas: la adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de información y la memoria organizativa. Siendo por ende relevante dentro de los procesos de comunicación organizacional que se crean a partir de las interacciones de los miembros de la empresa. La comunicación organizacional es definida como *“ un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”* (Martínez y Nosnik, 1998: 12).

La capacidad de absorción corresponde al eslabón siguiente en el estudio bibliográfico realizado. La transferencia de conocimiento requiere de una capacidad de la organización y del individuo para aprovechar el conocimiento, en este breve recuento de autores se plantean una serie de características que deben ser evaluadas para aumentar la capacidad de absorción, como oportunidad de aprender de la relación con otras unidades de la organización (Huber,1991).

### 3.3. *Aprendizaje*

Cyert y March (1963, citado en López et al., 2012) introdujeron la noción de aprendizaje organizativo para explicar el modo en que las organizaciones se acoplan a los estímulos del entorno. Desde su propuesta, el aprendizaje organizativo solo ocurre cuando se genera algún cambio en el comportamiento de la organización (Ibíd.). Siguiendo esta idea Hedberg (1981) propone que las organizaciones cuentan con sistemas cognitivos y memorias que funcionan a manera de cerebro, llevando a que los hábitos y creencias individuales comiencen a extenderse en un marco referencial compartido. Este mismo autor propone la idea de que aquellos conocimientos compartidos dentro de la organización que conforman un nuevo marco referencial son sostenidos por un periodo de tiempo largo, aun cuando las creencias individuales se inclinen por transformarse. En efecto, el aprendizaje y la memoria organizativa no residen únicamente en la mente de los individuos sino que, por el contrario, permanecen en las rutinas de la organización (Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988).

Argyris y Schön (1978, citado en Castaño, 2009) definen el aprendizaje organizacional como el “*compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento*”, diferenciándolo del conocimiento organizacional, encargado de “*estudiar los procesos por los cuales el conocimiento es creado, desarrollado, retenido y transferido*” (Nonaka, 1991; Pisano, 1994; Szulanski, 1996, citado en Castaño, 2009). Así, mientras el conocimiento organizacional se ocupa de los procesos relacionados con la creación de conocimiento, el aprendizaje organizacional se distingue como un proceso que se enfrenta constantemente a

situaciones de cambio, implicando una transformación del comportamiento en la organización. Dicho de otro modo: El aprendizaje organizacional trabaja las relaciones entre el aprendizaje de los niveles individual, grupal, organizacional (Crossan y White,1999) y el sistema de aprendizaje, abarcando estrategias y procesos, comportándose así como un recurso dinámico en contraste con el conocimiento organizacional, que reposa de modo estático sobre los contenidos del conocimiento (Castaño, 2009).

Dentro de esta gestión del aprendizaje organizacional y del conocimiento para potenciar el desempeño de la empresa, el coaching surge como una herramienta importante a nivel individual, descrita como *“un proceso de acompañamiento en el que el coach y el cliente (coachee) comparten un espacio para hablar y en el que el coach lo apoya en: encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones, liberar su talento y potencial, promover su desarrollo profesional, conseguir sus objetivos”*(AECOP, 2012).

En el capítulo sobre aprendizaje organizacional se involucra la diferencia con el conocimiento organizacional y los procesos que cada uno de los constructos mentales se ocupan de estudiar, sus definiciones son básicas para comprender el entorno del estudio realizado.

### **3.5.2. Ambidiestrismo**

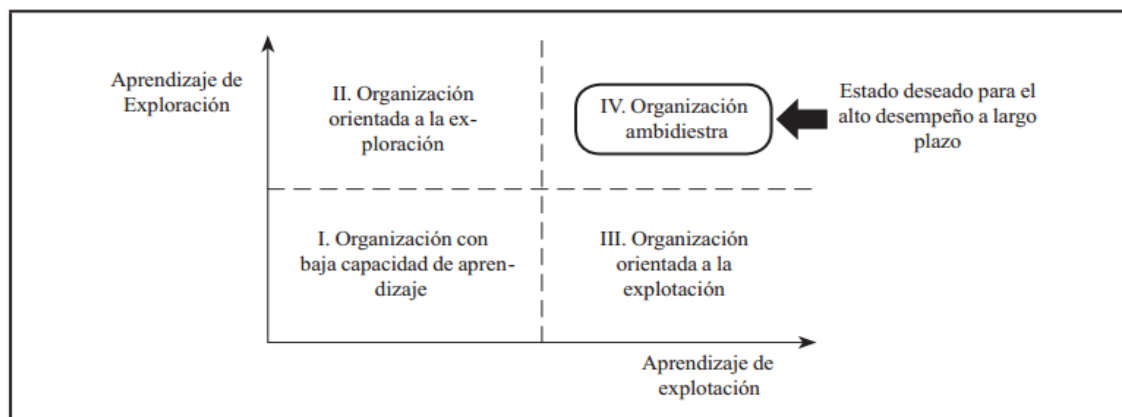
El enfoque tradicional sobre el aprendizaje corporativo muestra “la organización que aprende” como aquella capaz de gestionar su aprendizaje de exploración. Sin embargo,

un enfoque más reciente propone el surgimiento de las organizaciones ambidiestras, que se caracterizan por realizar simultáneamente sus aprendizajes de exploración y explotación (López et al., 2012).

Desde la perspectiva de este autor, exploración y explotación constituyen variables que compiten por los mismos recursos limitados, posicionándose como antagónicas si se tiene en cuenta que cada decisión que promueve un aprendizaje ocasiona un detrimento del otro (Ibíd.). Luego, se propone, lograr un punto de equilibrio que mantenga la armonía entre ambos, tal y como lo proponen López et al. (2012)

Desde esta lógica, se dirá entonces que la organización ambidiestra conoce y maneja ambas capacidades (aprendizaje de explotación y de exploración), pues explota sus conocimientos acumulados sin perder de vista el aprendizaje de nuevos conocimientos (flexibilidad al cambio).

**Gráfica 2. Exploración y explotación como variables ortogonales**



*Fuente: López (2012)*



Duncan (1976, citado en López et al., 2012) es el primero en introducir la noción de organización ambidiestra, haciendo referencia a aquellas que *utilizan estructuras duales que facilitan la innovación, usando inicialmente una estructura orgánica que promueve la flexibilidad y apertura a nuevas ideas y, en un segundo momento, una estructura mecanicista que promueve la eficiencia e implementación de las innovaciones*. Sin embargo, el concepto de organizaciones ambidiestras ha sufrido transformaciones en la literatura llegando a ser entendido como aquellas organizaciones que *logran equilibrar ciertas tensiones y alcanzar pares de objetivos aparentemente contradictorios* (O'Reilly III y Tushman, 1996) y cuyo nivel de ambidiestria organizativa puede alcanzarse de diferentes maneras:

La ambidiestria estructural: consiste en un diseño dual que abarca unidades especializadas en la exploración y en la explotación, bien diferenciadas, con procesos, incentivos y culturas distintas al interior de cada una. (O'Reilly III y Tushman, 1996).

La ambidiestria contextual, que es definida como la alineación entre explotación y exploración a lo largo de toda una unidad de negocios (Gibson y Birkinshaw, 2004; citados en López et al., 2012). En ésta no se hace uso de unidades duales, sino más bien se construyen procesos que obliguen a los individuos a juzgar la mejor forma de distribuir su tiempo entre las fases de exploración y explotación (Ibíd.). En este punto la estructura deja de ser importante, y el rol protagónico es retomado por los individuos.

Finalmente, se cuenta con la ambidiestría recíproca (Simsek, et al. 2009, citado por López et al., 2012) que implica un *desarrollo secuencial de los aprendizajes de exploración y explotación entre diferentes unidades de organización*. Este enfoque combina los supuestos del equilibrio puntuado y la ambidestreza estructural, pues la organización atraviesa por períodos cíclicos de exploración seguidos de períodos cíclicos de explotación.

### **3.4. Innovación**

Basados en la definición de innovación como una oferta viable, nueva para un contexto y tiempo específicos que crea valor para el usuario y el proveedor (Kumar, 2013), el presente trabajo investigativo se centrará en la innovación organizacional definida como la puesta en práctica de nuevos métodos de organización que pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa (Manual Oslo, 2005)

Afuah (1999) define dos tipos de innovación: Radical e Incremental. La innovación radical hace referencia a aquellos procesos organizacionales que crean nuevo conocimiento y hacen obsoleto el anterior, mientras que la incremental pretende hacer una mejora del conocimiento actual pero no busca desconocer el conocimiento ya adquirido.

Lichtentaler (2009) afirma que *“una vez que el nuevo conocimiento se asimila y se pone en práctica puede favorecer el desarrollo de la innovación a través de nuevos productos o procesos*, innovación que aporta a las organizaciones una ventaja competitiva como lo

afirma Nagles (2007:1): *El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.*

### **3.5. Estrategia de la compañía**

El concepto de estrategia organizacional se incluye como herramienta clave para construir el andamiaje que producirá la ventaja competitiva de una empresa en el sector. Esta estrategia es definida desde cinco nociones distintas de acuerdo con Mintzber (1997, citado en Briola, 2007): estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En resumen, Mintzber (Ibíd) sintetiza el concepto de estrategia como *el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo*. De hecho, no es necesaria la formulación de objetivos formales cuando de estrategia organizacional se está hablando, pues lo importante en este punto es que exista una secuencia de planes congruentes en dicha organización (Ibíd.).

La estrategia como plan hace referencia al uso de una guía elaborada conscientemente para abordar una situación específica. Como pauta de acción, la estrategia se refiere a una suerte de maniobra para aventajar o ganar al competidor. Por otro lado, no basta con hablar de estrategia como plan sino también como comportamiento, llegando así a hacer uso de la estrategia como patrón. Asimismo, la estrategia como posición se encarga de ubicar a la empresa dentro del sector en términos económicos, estableciendo puntos de comparación

con sus competidores, posición que se logra utilizando ésta misma como pauta de acción o plan. Por último, la estrategia como perspectiva implica una manera particular de percibir el mundo a partir de una mente colectiva, donde los miembros de la organización comparten sus intenciones y acciones (Briola, 2007)

Según Porter (1996) estrategia “*es la creación de una única y valiosa posición que envuelve un diferente set de actividades*” dando importancia a la diferenciación en la oferta de valor que genere una ventaja competitiva sostenible, argumentando que el enfoque actual de competitividad es una estrategia orientada no al posicionamiento sino a conservar una posición adquirida por medio del desempeño de actividades o la producción de bienes diferentes a la competencia y difícilmente imitables.

Miles y Snow (1978, citados por Flor, 2011) clasifican la estrategia de una empresa en 4 dimensiones: la estrategia defensora que se caracteriza por aislarse y protegerse de los cambios del entorno, la estrategia exploradora que reevalúa constantemente sus conocimientos originando el cambio a través de la transformación del conocimiento interno, con la finalidad obtener una ventaja competitiva, la estrategia analizadora que puede ser exploradora o defensora de manera selectiva y las empresas reactivas que carecen de una estrategia definida y responden solo ante presiones del entorno. Flor (2011) concluye que las empresas exploradoras tienen una mayor capacidad de adquirir conocimiento externo en comparación a empresas que utilizan las otras tipologías de estrategia.

### **3.5.1. Estructura Organizacional**

Según lo señalan teóricos como Chandler (1962) *la estructura sigue a la estrategia organizativa*, pues la primera es el resultado de varias concatenaciones de estrategias corporativas. Chandler observó que cuando las empresas cambiaban de estrategia aparecían problemas de índole administrativo que perjudicaban el rendimiento económico de la empresa. Estas dificultades solo podían sortearse a partir de la modificación de la estructura organizativa y su consecuente adaptación a la estrategia que se está utilizando en la empresa. Para Guerras & García (1995) la estructura organizativa es el soporte para la estrategia de la empresa en aspectos relacionados a la diversificación, cooperación e internacionalización. Estos autores sostienen que *“para dar consistencia al proceso total de implantación de la estrategia, consiguiendo la unidad de acción y ante la capacidad limitada de los directivos para procesar información, parece recomendable dividir la actividad total de la empresa en unidades organizativas más sencillas, homogéneas y manejables”*.

En relación a lo anterior, y resaltando la importancia de la unidad de acción, Grant (1996) argumenta que la jerarquía permite solucionar los inconvenientes que surgen al pretender acciones coordinadas (estrategias) puesto que, en su correcta estructuración, permitirán tanto cooperación como coordinación.

Por otra parte, la definición de los puestos de trabajo y la posición que ocupen los individuos dentro de la estructura define el grado de acceso a información crítica en la toma

de decisiones. *“Al ocupar una posición central en la red trabajo, una unidad podrá acceder a conocimiento útil de las otras unidades”* (Tsai, 2001).

### **3.6. Cultura**

La cultura se reconoce como un activo intangible de las empresas constituido por creencias, conocimientos, actitudes y costumbres cotidianos que moldean hábitos, comportamientos y forma de pensar. (Hall, 1992). Máynez et al (2012) afirma que *“la cultura incide de forma positiva y significativa sobre la capacidad de absorción y que ésta última modera la influencia de la primera sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional”*.

Diversos autores han profundizado en la relación entre la transferencia efectiva del conocimiento entre departamentos dentro de una organización partiendo de las redes internas de comunicación que surgen de la cultura de la empresa. Khoja & Maranville (2010) concluyen que en la medida en que las compañías promuevan el intercambio de información entre áreas se fomenta la absorción de la información, mientras que Tai & Goshal (1998) sostienen que las relaciones formales y tácitas estimulan el intercambio productivo de información que favorece la innovación.

La cultura corporativa se inculca en el empleado a través de comunicación tácita (Hedlund, 1994) y en la medida en que se caracterice por *“un espíritu innovador y de aprendizaje ofrecerá mayores capacidades organizacionales para compartir, asimilar y utilizar el conocimiento* (Xinhua & Cuiling, 2008, citado en Máynez et al, 2012).

#### **4. METODOLOGÍA**

El método de investigación seleccionado ha sido el estudio de caso, considerando que *“los estudios de caso únicos constituyen la sustancia de muchas investigaciones cualitativas que pueden comprobarse muy precisas y clarificadoras, particularmente cuando éstos han sido escogidos en tanto que estudios críticos, extremos, únicos o aún reveladores”* (Miles y Huberman, 2003, p. 57 Citado por Roman 2009).

Se realizó un grupo focal, definido por Korman, (1986) como: *“una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación”*. El grupo tuvo una duración de dos horas y se realizó en las instalaciones de la universidad ICESI el 16 de septiembre del presente año, a partir de una entrevista semiestructurada, entendida como aquella que se vale de un formato preelaborado con disposición a ser modificado en el curso de la entrevista para aprehender cuestiones no previstas que arrojan luz sobre aspectos importantes de la temática de estudio (Vega, 2009: 2).

La población escogida para participar en el grupo focal corresponde a representantes de empresas de la región del Valle del Cauca pertenecientes a diferentes sectores del mercado como: farmacéutico, cuidado personal y alimentos; con el objetivo de conocer diferentes perspectivas del comportamiento empresarial y adicionalmente sin presentar reservas metodológicas por competitividad directa.

Se entrevistaron cuatro sujetos cuya trayectoria profesional ha estado vinculada a procesos de innovación y de manufactura en distintos sectores económicos: alimentos, cuidado

personal e industria farmacéutica. Se seleccionaron los sujetos conforme al aporte que, desde su experiencia, en el ámbito de la innovación podrían contribuir a la presente investigación.

El análisis de resultados se elaboró a partir de una metodología de investigación cualitativa, definida como el estudio de la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (García et al., 1996). Este método describe la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (Ibíd.). El análisis de este trabajo muestra la contrastación entre la elaboración teórica y los resultados obtenidos durante el curso de esta investigación a partir de las categorías descritas anteriormente.

## **5. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### *a. Pregunta No. 1 / Tema Base: Transferencia de conocimiento*

Argot e Ingram (2000) señalan que *“el problema para quienes quieren desarrollar un ventaja competitiva en sus organizaciones, es que, en el campo de la estrategia de negocios se hace más esfuerzo en identificar el conocimiento que en explicar cómo las organizaciones desarrollan, retienen y transfieren dicho conocimiento”*. En esta caso los sujetos fueron invitados a comentar sobre las políticas de transferencia de conocimiento explícita en la pregunta No.1 a lo cual, el sujeto No 1 en su discurso resalta *“algo escrito es básicamente nuevo...está relacionado con la forma de organizar y estandarizar un cargo.”* y el sujeto No. 2 afirma *“Sí, tenemos fichas técnicas que describen nuestros cargos,*



*funciones, responsabilidades del cargo*". En este tema se evidencia un interés de las organizaciones en establecer políticas de transferencia de conocimiento explícito.

Según Nonaka (1991) "La única fuente segura de ventaja competitiva duradera es el conocimiento". Éste autor sostiene que las empresas exitosas son aquellas cuya estrategia se enfoca en crear conocimiento, distribuirlo por los diferentes departamentos de la compañía e involucrarlo en la creación de nuevos procesos y productos. En relación a lo anterior el sujeto No. 3 enfatiza la importancia de la orientación estratégica de la organización, cuando en su discurso afirma "*generar conocimiento para proyectarse como empresas grandes y llenarlas de valor agregado*". Ésta situación está enmarcada dentro del entorno del sujeto, quien trabaja para el sector farmacéutico y está encargado del desarrollo de nuevos medicamentos. En este caso el proceso de transferencia de conocimiento es fundamental para respaldar la organización y su función inherente.

*b. Preguntas No. 2 y 5/Tema Base: Posición dentro de la estructura organizacional*

Al cuestionar a los individuos si se les suministra información que les permita tomar decisiones, encontramos que sus respuestas fueron experiencias directamente relacionadas con la posición ocupada dentro de la organización. El sujeto No 4 afirma: "*en la medida que el cargo avanza hacia la proximidad directiva, me parece a mí, que hay una serie de reuniones y otras rutinas que le permiten a uno tener claros otros aspectos de la compañía*". Tsai (2001) argumenta que diferentes posiciones en la red de trabajo

representan diferentes oportunidades para acceder a nuevos conocimientos que resulten críticos para el desarrollo de ideas innovadoras.

Siguiendo ésta línea de análisis se indagó sobre la importancia de reuniones a nivel directivo para la toma de decisiones. Como lo resalta Szulanski (1996, citado por Máynez et al, 2012 y Castaño, 2009) *“Para promover la innovación, la información y el conocimiento deben distribuirse deliberadamente. Una red de unidades enlazadas provee canales para distribuir información y conocimiento de tal manera que estimula y soporta actividades de innovación”*. Al respecto, el sujeto No 2 sostiene: *“la comunicación, donde inicialmente se puede presentar a través de una teleconferencia donde están involucradas las partes y va descendiendo y avanzado de nivel, y en todos los niveles estamos nosotros acompañando el proceso hasta el nivel ya personalizado donde se está en un auditorio o en una máquina, o en un lugar como éste, interactuando con las personas que generalmente van a ejecutar el proceso, acompañándolo tanto como sea necesario para que el proceso quede claro, finalmente se evalúa y se tienen unas conclusiones del proceso y se verifica que realmente el proceso como tal fue aprendido o por lo menos está claro para que pueda seguir siendo ejecutado”*

Así mismo, el sujeto No 4 precisa: *“en una multinacional no va a haber una sola persona sino una matriz para tomar las decisiones, es decir, van a haber demasiadas unidades de negocios y una cantidad de sectores ahí definidos”*. En efecto, una red de trabajo permite a las unidades organizacionales ganar competencias críticas que contribuyen a su competitividad en el mercado (Tsai, 2001), y los beneficios del potencial sinérgico

dependen de que tan efectivos son los enlaces entre las unidades estratégicas de negocio.  
(Gupta & Govindarajan, 1986, citado por Tsai, 2001)

*Pregunta No. 3 / Tema Base: Capacidad de absorción*

En cuanto a la evaluación de las tendencias del mercado, según el sujeto No 4 *“existe una responsabilidad de las empresas por entregarte parte de la información que asimilan del entorno como tendencia, pero también es ser conscientes sobre aquellas que identifican las personas, o que su capacidad de percepción también, y ... hay personas que tienen ciertos conocimientos que les permiten ver algo diferente en el entorno”* evidenciando lo expuesto en el marco teórico sobre la importancia del conocimiento previo evaluado por autores como Grant (1996) y Kim (1999, citado por Máynez et al, 2012) . El mismo sujeto enfatiza *“hay demasiada información afuera en medios, en televisión, en redes, ahora ve uno las tendencias, que no pueda llegar a asimilarlas o a percibir las completas”*

López et al. (2012) señalan que capacidad de absorción y aprendizaje organizativo son conceptos similares y su principal diferencia radica en que el primero de ellos hace referencia a la adquisición, asimilación y el uso del conocimiento externo a la organización; mientras que el aprendizaje organizativo comprende el aprendizaje de índole externo e interno obtenido de la experiencia. Para el sujeto No 4 *“Lo que estamos viendo ahora en la práctica es que esa tendencia debe ser evaluada y confrontada contra lo que el mercado exige, porque no necesariamente lo que yo vea en la tendencia es lo que el consumidor va a requerir o el mercado”*

*Pregunta No. 4 / Tema Base: Innovación como ventaja competitiva y estrategia.*

Los sujetos al ser consultados sobre su visión de la innovación como ventaja competitiva argumentaron sobre la condición económica que conlleva la innovación *“es como algo apremiante y como la sed por mantener esa innovación sabiendo que Usted recibe una ventaja en el valor agregado y en dinero a nivel competitivo, eso sí es clave”* argumentó el sujeto No. 2.

Adicionalmente el sujeto No. 4 plantea una relación entre la estrategia, el sector y la capacidad de las organizaciones sobre el pensamiento a corto y largo plazo definido como organización ambidiestra. *“ es que a medida que el cargo va subiendo le exige pensar ahora en dos cosas: pensar en los efectos inmediatos de la compañía que necesita para mantener el negocio, para tener la funcionalidad de la eficiencia financiera y de todos los factores financieros para mantenerse sobre esa rueda girando de facturar, porque no puede darse el lujo, pero hay una condición que veo muy marcada entre dos sectores y así lo evaluó, de lo que conozco al Sujeto 3 y 2, y es que los dos estuvieron en la parte farmacéutica y ahora que el sujeto 2 pasa al consumo masivo y está en una compañía que ha tomado una decisión de mantenerse en un top y de decir, yo puedo seguir una moda, yo puedo seguir esa condición, pero mi visión de empresa dice que tengo que pensar en el largo plazo y que para eso preparó un equipo de personas de Marketing, de Research, que me den una serie de estudios que me permiten evaluar si eso que estoy viendo es una moda o no lo es, y al otro lado de un efecto como el que tiene la parte farmacéutico de no basarse en modas sino de ver condiciones, de evaluaciones de sociedad y ver si eso lo llevan al uso o no de un nuevo medicamento”*.

El discurso del sujeto concuerda con las afirmaciones de varios autores en como el reto que enfrentan las empresas hoy en día consiste en lograr simultáneamente dos de los objetivos consensuales más importantes: lograr la eficiencia en sus negocios actuales conservando los conocimientos adquiridos hasta el momento y ser flexibles para lograr conocimientos nuevos que puedan ayudar a sortear eventualidades futuras (Raisch y Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009 citados por López, 2012). En otras palabras, este modelo “emergente” de organizaciones ambidiestras busca reconciliar los aprendizajes de explotación y exploración para poder cumplir con ambos simultáneamente (López et al., 2012).

Sobre el análisis del discurso del sujeto No. 4 se plantea la situación de reflejar la estrategia de la compañía, como lo describe March (1991) que enfatiza en la necesidad de balance entre el aprendizaje de exploración y de explotación, pues cuando la organización se compromete únicamente con la exploración descuida la rentabilidad de los conocimientos adquiridos, mientras que aquella que se compromete únicamente con la segunda termina por caer en la obsolescencia.

*Pregunta No. 6 / Tema Base: Aprendizaje*

Al consultar a los individuos sobre su experiencia en la práctica y los procedimientos, políticas y rutinas de transferencia de conocimiento tácito con base en los procesos de capacitaciones y coaching al interior de la organización. El resultado muestra que la variable de control tamaño de organización impacta directamente en los procesos,

adicionalmente se observa cómo la cultura y estrategia de la organización se convierte en un reflejo de sus políticas.

El sujeto No. 4 reconoce que la cultura de la organización afecta directamente el proceso si no existen políticas claras *“se vuelven coaching más bien personales, como situacionales.... en donde la persona se encarga de hacerle la dirección y que le dé perspectiva y futuro a la persona que tiene a su cargo”*; en este aporte se observa que el marco laboral se ve afectado por dos variables: la primera que corresponde a una empresa pequeña y el segundo que su estrategia corresponde a ser seguidora. En esta situación como describe Máñez et al (2012) la cultura también impacta la estrategia de la organización, ya que la evidencia empírica indica que las entidades que tengan en mente generar o apuntalar su ventaja competitiva sostenible, pueden considerar como alternativa viable a la transferencia de conocimiento tácito interna (Ibíd).

El sujeto No. 2 involucrado en un cambio de organización local a una multinacional y líder en el sector de consumo masivo relata *“es política y donde efectivamente a todo nivel se da ese entrenamiento y esa capacitación...también se traen personas de la misma compañía que están en otros lugares y vienen a entrenar en esos nuevos procesos que se vienen a implementar y generan esos entrenadores”*. Identifica una política clara de transferencia de conocimiento explícito grupal y adicionalmente demuestra el interés de la organización en el proceso llegando hasta la transferencia tácita individual y manifiesta la existencia de un programa de formación de entrenadores para consolidar la estrategia; lo cual es un reflejo de la espiral del conocimiento que describe Nonaka, 1991 donde el conocimiento tácito se

convierte en conocimiento explícito y además el sujeto refleja en su experiencia como describe Flor (2011) citando a Liao et al. (2003), quienes hallaron que la influencia de la capacidad de absorción potencial sobre la receptividad ambiental era mayor en las empresas que seguían estrategias proactivas.

## **6. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES**

Teniendo en cuenta el marco teórico estudiado y la experiencia de los sujetos descrita en el conversatorio, alineando la teoría con la realidad se pueden confirmar las relaciones existentes entre las variables estudiadas, la estrategia, la estructura, la cultura organizacional inciden en la transferencia de conocimiento, la capacidad de absorción y el aprendizaje organizativo y todo esto influye en la innovación en procesos organizativos a nivel intraorganizacional.

De acuerdo a los resultados y la revisión bibliográfica se observa que los individuos cuyas organizaciones poseen una estrategia como exploradores manifiestan la existencia de políticas de transferencia de conocimiento como la base de la ejecución para mantener la posición en el mercado.

Aquellos individuos con experiencia laboral en empresas multinacionales manifiestan rutinas de trabajo en actividades de aprendizaje exploratorio confirmando la ejecución de organizaciones ambidiestras como aquellas a la vanguardia del mercado.

Dentro de los discursos de los sujetos invitados al conversatorio se identificó como variables de control: el sector. Los sujetos que tuvieron experiencia en el sector farmacéutico muestran un alto nivel de control sobre la transferencia de conocimiento explícita y como individuos se establecen como fuente de conocimiento tácita para los sectores de consumo masivo y alimentos en los cuales están incursionando.

El tamaño de las empresas se considera otra variable de control sobre el discurso de los participantes. Los sujetos manifiestan cambios de innovación organizacional de acuerdo al traslado de empresas locales a empresas multinacionales y los cambios incluyen implementación de políticas explícitas, procesos para transferencia de conocimiento, aumento de la capacidad de adsorción y aprendizaje.

Se observa en los discursos de los sujetos participantes en el conversatorio que la estrategia de la organización es capaz de permear varios niveles de la estructura organizacional, y se identifican comportamientos de su cultura que reflejan su impacto.

Finalmente, en el conversatorio encontramos aspectos que serán objeto de investigación en futuros trabajos investigativos como el entorno sociocultural en el cual los sujetos laboraron.



## BIBLIOGRAFÍA

**AECOP (2012).** Coaching Empresarial. Madrid: EMCC.

**Afuah, A. (1999).** La dinámica de la innovación organizacional. El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. Oxford press.

**Argote, L. & Ingram, P. (2000).** Knowledge transfer: A basis of competitive advantage in firms. Organizational behavior and human decision processes, Vol. 82.

**Briola, M. (2007).** La estrategia organizacional. Argentina: Universidad de Buenos Aires.

**Castaño (2009)** Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. El cuaderno de ciencias estratégicas Vol. 3. P. 219-233.

**Chandler, A. (1962).** Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.

**Cohen, W.M & Levinthal, M. A (1990).** Absorptive Capacity: A new Perspective in Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35 (I), 128 – 152.

**Crossan, M., Lane H., & White R. (1999).** An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of management. Vol. 24, pp. 522-537.

**Eurostat, OCED. (2005).** Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina de estadística de las comunidades europeas. 3era Edición.

**Flor, P. (2011).** La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. Revista europea de dirección y economía de la empresa. Vol. 20.

**Grant, M. R. (1996).** Toward a Knowledge-based Theory of the firm. School of business, Georgetown University, Washington D.C. USA.

**Guerras, L. & García, J. (1995).** La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Cuadernos de Estudios Empresariales. nf 5,123-143. Servicio de Publicaciones UCM.

**Hall, R. (1992).** Strategic analysis of intangible resources. strategic Management Journal.

**Hedberg, B (1981).** How Organizations Learn and Unlearn? En P. C Nystrom y W.H Starbucks Eds. Handbook of organizational design. (Vol. I, pp 3 – 27). New York: Oxford University Press.

**Hedlund, G. (1994).** A model of knowledge transfer and the N-Form corporation. Strategic management journal, Vol. 15, pp. 73-90.

**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, 35(3),

**Huber, G. P (1991).** Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. Organization science, 2 (I), pp. 88 – 115.

**Khoja, F. & Maranville, S., (2009).** The power of the intrafirm networks. Academy of strategic management journal, Vol. 8.

**Korman, H. (1986).** The Focus Group Sensign. Department of Sociology, SUNY at Stony Brook.

**Kumar, Vijay. (2013).** 101 Design Methods : A structured approach for driving innovation in your organization. Ed. Jhon Wiley & Sons, INC.

**Levitt, B. & March, J.G (1988).** Organizational Learning. Annual Review of Sociology, 14, 319 – 340.

**Lichtenthaler, U. (2009).** Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes. Academy of management journal, Vol. 52.

**López, E., García, F., García, S. (2012).** De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. Cuad. admón. ser. organ. Vol. 25 (45), pp. 11-37.

**Máynez-Guadarrama, A., Cavazos-Arroyo, J., Nuño- de la Parra, J., (2012).** La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. Estudios Gerenciales, Vol. 28.

**March, J.G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. Organizational science, 2 (I), pp. 71-87

**Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998).** “Comunicación horizontal, informal y rumor” en Comunicación y rumor, 55-83, México.

**Nelson, R.R. & Winter, S.G (1982).** An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: Harvard University Press.

**Nagles, (2007).** La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista EAN No. 61, 77-78

**Nonaka, I. (1991)** The knowledge creating company. Harvard Business review

**O'Reilly, C., Tushman, M. (2004).** La organización ambidiestra. Harvard Business review

**Porter, M. (1996).** What is strategy?. Harvard Business review

**Pineda, A. (2006).** La gestión del conocimiento en el medio empresarial colombiano. Tesis de Maestría. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

**Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008).** Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. Journal of Management, 34 (3), 375 – 409.

**Rodriguez, G., Gil, J. & García E. (1996).** Metodología de la investigación cualitativa. Ediciones Aljibe

**Rodriguez O. (2007)** Transferencia de conocimiento en relaciones inter organizacionales: Su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. Estudios gerenciales Vol. 23.

**Roman, R. (2009).** El rol del capital social del emprendedor en la expansión exitosa de una Start Up. El caso de Hipertexto Ltda. Estudios Gerenciales, Vol. 25 No. 113

**Tsai, W. (2001).** Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business units innovation and performance. The academy of management journal, Vol. 44, pp996-1004

**Tsai, W. & Ghoshal, S., (1998)** Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4. (Aug., 1998), pp. 464-476.

**Segarra, M. (2006):** Naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica. Tesis doctoral. Universidad de Jaume Castellón.

**Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. (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.

## **ANEXOS**

### Anexo No. 1

#### **Preguntas conversatorio**

##### DIRECTIVAS EXPLÍCITAS

1. ¿Les envían una ficha técnica escrita con las especificaciones de las funciones del cargo que ustedes desempeñan?
2. ¿Les suministran información útil para la toma de decisiones y programación de la producción, distribución y comercialización dependiendo de los cargos?
3. ¿Se les informa sobre tendencias de la moda y estudios de mercado?

##### RUTINAS EXPLÍCITAS

1. ¿Tiene reuniones a nivel directivo para transferir información en temas de relacionados a las actividades del negocio? si en efecto existen esas reuniones ¿funcionan? y es influyente las opiniones de ustedes.
2. Me gustaría saber si internamente en las compañías en las que ustedes han trabajado o laboran hasta ahora se ofrecen cursos de capacitación en las que se basen más en coaching. Es decir, alguien al interior de la compañía es quien imparte el curso de capacitación, de manera que haya una transferencia real de conocimiento al interior de la compañía.

Fuente: Con base en Rodriguez O. 2007.

Anexo No. 2

Tabla de resumen del discurso

INDIVIDUO				
Pregunta No.	1	2	3	4
<b>Transferencia de conocimiento</b>	"No pero ahora sí"	"Si." Cargo gerente de innovación desarrollo de productos.	"Si" pero depende de la visión y filosofía de la compañía"	"No pero ahora sí". Jefe de innovación
<b>Posición en la estructura</b>	1. Transferencia de conocimiento explícita  2. Le suministra información explícita para tomar decisiones	"En Estados Unidos sí por tecnología y equipos". "En Latinoamérica no porque es privilegiada, llega a ella por relaciones. En cargos directivos sí en operativos no"	"Si" por estándares de calidad en industria farmacéutica, bases de datos. "Cuando no, exige recursividad por supervivencia y creatividad".	No en cargos operativos, sí en cargos directivos. "La recursividad es clave"
<b>Capacidad de absorción</b>	3. Se le informa de modas o estudios de mercado y tendencias	"No suministrado por la vía. Ahora sí entregado por el área de investigación. De acuerdo al tamaño de la vía. Innovación aplicada a las particularidades de la región" "Formación de personal para leer tendencias o modas".	Sí. Estrategia de gerencias de riqueza que mentaliza al empleado.	"No pero sí existe mucha información disponible confiabilidad hay que saber leerlas; exige conocimiento que permita ver tendencias en el entorno. ¿Cómo diferencia moda o tendencias?"
<b>Innovación como ventaja competitiva</b>	4. Innovación como ventaja competitiva.		Sí. El primero que sale se queda con el 60% de las utilidades. Apremiante y sed innovación es la estrategia para mantener en el mercado.	Estrategia. Seguidor/líder. Sector. Consumo/ fama. Ambidestras. Corto/largo plazo
<b>Posición Network</b>	5. Tienen reuniones a nivel directivo, es influyente su opinión	Sí tiene reuniones directivas (grupaly explícita). Si es influyente por la posición en la organización. No tiene transferencia individual tácita.	Sí tiene reuniones directivas (grupaly explícita). Si es influyente por la posición en la organización. Si hace acompañamientos enviando un técnico (individual y tácita).	Sí tiene reuniones grupales a nivel directivo. Si es influyente por la posición en la organización.
<b>Estrategia</b>	6. Estrategia de la compañía, líder/seguidor	No es líder. Como seguidor bien enfocado cambia proceso	Líder con planeación... no debe tener ataques cardíacos	Depende de la cultura organizacional, sí y no.
<b>Aprendizaje</b>	7. Se hacen capacitaciones	Sí ahora por política (explícita). Antes no (solo conocimiento).	Sí, es política interna y externa. Programa formadores de formadores, programa e learning con videos.	No explícita. Pero sí situacional y personal.