



FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

ANA MARÍA MORALES MURIEL

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ
Ph. D (c) en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2016



FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

ANA MARÍA MORALES MURIEL

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ
Ph. D (c) en Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2016

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. JUSTIFICACIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. MARCO TEORICO	9
4.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	9
Transferencia de conocimiento	10
Capacidad de absorción	11
Capacidad de aprendizaje organizacional	13
Resultado empresarial	15
4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA	16
A. Lectura 1	16
B. LECTURA 2	17
C. LECTURA 3	19
5 CONCLUSIÓN.....	21
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 ESTADOS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN	11
TABLA 2 ESTADOS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN	12
TABLA 3 DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	14

RESUMEN

Hoy en día las compañías reconocen el aprendizaje organizacional como un factor fundamental que les permite alcanzar el éxito, logrando mejorar su desempeño y obtener resultados innovadores. La gestión del aprendizaje requiere de la participación activa de la alta gerencia y de los empleados en general para obtener resultados positivos, como por ejemplo, desarrollar una capacidad de absorción donde la empresa pueda asimilar información nueva desde fuentes externas para adquirir ventajas competitivas o pueda mejorar su transferencia de conocimiento y medirlo con los resultados empresariales.

Palabras clave: Transferencia de conocimiento, Capacidad de absorción, Gestión del conocimiento.

ABSTRACT

Today, companies recognize organizational learning as a key factor that enables them to achieve success, improving their performance and achieving innovative results. Management of learning requires the active participation of senior management and employees in general to achieve positive results, such as developing an absorption capacity where the company can assimilate new information from external sources to gain competitive advantages or improve their transfer of knowledge and measure it with business results.

Key words: Knowledge Transfer, Absorption Capacity, Knowledge management.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, las compañías tienen un alto grado de competencia, factores como la tecnología que está en constante innovación y desarrollo, la información viaja a gran velocidad a nivel mundial, ocasionando que el aprendizaje organizacional sea un tema importante en la gerencia de cualquier compañía, ya que logra afianzar su competitividad y mejora su desempeño.

La investigación y desarrollo son fundamentales para innovar, se debe desarrollar una gestión del conocimiento en un contexto racional; el aprendizaje se adquiere a través de las interacciones inter-organizacionales e intra-organizacionales, la capacidad de absorción toma la nueva información del entorno para aplicarla a fines comerciales y así obtener competencias tecnológicas distintivas.

Analizando la necesidad que tienen las compañías de adquirir conocimientos nuevos, el objetivo de este trabajo es identificar la capacidad de las organizaciones para obtener aprendizaje nuevo. A partir de múltiples textos se puede analizar los intercambios del conocimiento, la aplicación que las compañías les puede dar al mismo y la medición de los resultados.

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de grado se desarrolla en el marco del proyecto de investigación “Factores determinantes en las prácticas de aprendizaje organizacional en el marco de la relación Universidad-Empresa” que tiene como objetivo, construir una propuesta teórica para fortalecer la transferencia del conocimiento, la capacidad de absorción y la capacidad de aprendizaje.

Algunos conceptos teóricos que participan en el proyecto son: Transferencia de conocimiento, Capacidad de absorción, Gestión del conocimiento y Capacidad de aprendizaje.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar a la construcción de un marco teórico para el fortalecer la transferencia de conocimiento, la capacidad de absorción de conocimiento y la capacidad de aprendizaje

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar la capacidad de aprendizaje y su evaluación
- Explicar la capacidad de absorción de conocimiento y su evaluación
- Analizar la relación entre la capacidad de absorción de conocimiento y la gestión de conocimiento

4. MARCO TEORICO

4.1 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ser una organización competitiva es uno de los principales objetivos que tienen la mayoría de compañías, este factor es clave para permanecer en el mercado, es por eso que ante los cambios propuestos por el mercado, las compañías buscan responder de manera eficiente para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y así favorecer su desarrollo económico. Esta necesidad hace que las compañías realicen grandes esfuerzos para invertir en procesos de gestión del conocimiento e innovación, enfocándose en reconocer las capacidades organizacionales que generan productividad y crecimiento en las compañías (González & Hurtado, 2011).

Si bien lo dice (Parra, 2004), “una organización inteligente sabe entonces encontrar el conocimiento que necesita en el momento oportuno y aplicarlo de manera efectiva”.

Una organización que sabe conseguir, administrar y desarrollar conocimiento nuevo, es una organización capaz de conseguir estabilidad y buenos resultados en un mercado tan fluctuante como el que se manifiesta en estos tiempos. La gestión del conocimiento impulsa las competencias de aprendizaje que cada compañía tiene y que asistidas con buenas prácticas ayuda a lograr los objetivos de la compañía.

Como dice (Liberona & Ruiz, 2016)“El conocimiento organizacional es clave para el éxito de las estrategias, y la gestión del conocimiento es una nueva metodología que permite colaborar en la administración y el desarrollo del conocimiento”. La gestión del conocimiento pone en uso prácticas que estimulan la adquisición y la

transferencia del conocimiento entre el talento humano, para resolver de manera rápida y efectiva los problemas que se puedan presentar en la organización.

Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento es un proceso colaborativo que le permite a un tercero recibir el conocimiento generado a nivel institucional o personal, para que este sea desarrollado bajo cualquier entorno que desee aplicarlo.

Es importante que a la hora de innovar, las compañías puedan disponer del conocimiento del personal, la tecnología y el material adecuado. Existen dos fuentes básicas para distribuir estos insumos:

1. **Fuente interna (intraorganizacional):** Significa que el conocimiento es transmitido en el interior de una compañía, por ejemplo, en los procesos y procedimientos o los departamentos propios de investigación de la empresa.
2. **Fuente externa (interinstitucional):** Es donde se encuentran los socios y colaboradores, como ejemplo tenemos las universidades, ya que estos son los encargados de transferir el producto final de tecnología o conocimiento necesario para materializarla.

Vale la pena resaltar que en este ambiente de innovación, las universidades tienen la habilidad de incorporar el desarrollo económico como una misión adicional a la investigación y enseñanza. Dado que las compañías en sí, no son instituciones creadas con el fin último de producir conocimiento, por ende, requiere de las universidades para que estas puedan suministrar ideas nuevas, diferentes conocimientos e innovaciones. Las universidades sirven como puente para transferir el conocimiento al sector productivo.

Entonces, podríamos decir que la transferencia de conocimiento es una capacidad donde se moldea la forma de actuar de un individuo o compañía. Además, la adquisición, la asimilación y la aplicación de esta capacidad dentro de la compañía tiene como móvil las rutinas corporativas que se han creado por la cultura organizacional.

Capacidad de absorción

(Cohem & Levinthal, 1990) definen la Capacidad de absorción como “la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento que proviene del entorno”. Los autores establecen principalmente tres dimensiones o fases que corresponden a las tres habilidades que se derivan de dicha definición (*Ver tabla 1*):

Tabla 1 Estados de la Capacidad de Absorción

Exploración	Es la habilidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento externo. Existen dos importantes criterios que facilitan la comprensión y evaluación de dicho conocimiento: 1. Tener cierto conocimiento previo al conocimiento nuevo, es decir una comprensión general de las tradiciones y técnicas en las que se basa la disciplina y 2. Una parte del conocimiento de la empresa que enseña debe ser totalmente distinto para permitir una efectiva y creativa utilización del nuevo conocimiento por parte de la empresa que aprende.
Asimilación	Una vez que la empresa ha reconocido el conocimiento externo que puede serle útil, la siguiente cuestión es interiorizarlo. Para una empresa será más fácil asimilar el conocimiento de otra si sus sistemas de procesamiento del conocimiento son similares.
Explotación	Se enfoca al logro de los objetivos organizacionales de la empresa que absorbe conocimiento. Cuanta más experiencia tengan las organizaciones implicadas en solucionar problemas similares, más fácil será para la empresa que aprende encontrar una aplicación comercial para el conocimiento recientemente asimilado.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, (Zahra & George, 2002) distinguen cuatro fases y la definición de Capacidad de absorción ideada por ellos es: “un conjunto de rutinas organizacionales y de procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con el propósito de crear valor.” En la tabla 2 se pueden ver explicadas un poco más las fases que mencionan los autores.

Tabla 2 Estados de la Capacidad de Absorción

1. Adquirir	Capacidad que tiene la compañía para identificar y apropiarse del conocimiento.
2. Asimilar	Reconocer la importancia y validez del conocimiento externo adquirido.
3. Transformar	Capacidad organizacional que permite la combinación del conocimiento interno con el conocimiento adquirido.
4. Explotar	Aplicar el conocimiento por medio de procesos para transformarlo en resultados.

Fuente: Elaboración propia

Entre las dos definiciones de los autores citados anteriormente, consideramos que la que se debe aplicar en las compañías es esta última mencionada, ya que la fase adicional que mencionan (transformar) es esencial para las empresas puedan innovar y desarrollar nuevo conocimiento a través del conocimiento externo adquirido y combinarlo con el conocimiento que ya se tenía (interno) y aplicarlo según su interés.

En los textos estudiados, encontramos que autores como (González & Hurtado, 2012), plantean un modelo de indicador para medir esta capacidad en sector servicios de Colombia, partiendo de la definición y las fases mencionadas por (Zahra & George, 2002). La aplicación del indicador para medir la Capacidad de absorción del conocimiento en este país, arrojó como resultado que el sector servicios colombiano cuenta con una capacidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar

conocimiento externo baja (González & Hurtado, 2012). Esto demuestra que hay deficiencias en crear habilidades o procesos para obtener y aplicar conocimiento externo.

Este resultado, nos da pie para recalcar la importancia del manejo adecuado del conocimiento externo; no solo basta adquirirlo y asimilarlo, sino también transformarlo para poder explotarlo a favor de la compañía, así es que realmente una compañía puede sacar el máximo beneficio de este nuevo conocimiento.

Capacidad de aprendizaje organizacional

Actualmente, las empresas se enfrentan a condiciones en el mercado muy cambiantes, el ciclo de innovación es más corto y la tecnología es un factor fundamental. El aprendizaje continuo de la organización es supremamente importante. La organización que aprende puede considerarse como la respuesta al entendimiento del entorno. Para las organizaciones no es suficiente sobrevivir, sino que deben adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable.

Por otra parte, (Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2005) señalan que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto.

La innovación es clave a la hora de definir el resultado empresarial, y es la consecuencia de la evolución de un mercado tan competitivo. Innovar consiste en efectuar exitosamente, ideas creativas dentro de la compañía y esto incluye en explotar de buena manera el conocimiento adquirido recientemente. Se podría decir que la innovación y el aprendizaje organizacional, van de la mano.

Según (Chiva & Alegre, 2007): “el aprendizaje es entendido como un proceso y la capacidad del mismo es aquel conjunto de características propias de cualquier organización que le permita aprender.” Si revisamos los textos, la capacidad de aprendizaje organizacional incluye cinco dimensiones que son: experimentación, inversión en riesgos, interacción con el ambiente, dialogo y toma de decisiones.

Tabla 3 Dimensiones de la capacidad de aprendizaje

1. Experimentación	Grado por el cual las ideas nuevas y sugerencias son consideradas y tratadas comprensivamente.
2. Inversión en riesgos	Tolerancia de la ambigüedad, la incertidumbre y la existencia de errores potenciales.
3. Interacción con el ambiente	Ámbito de las relaciones con el entorno
4. Dialogo	Pregunta colectiva sustancial con respecto a los procesos productivos.
5. Toma de decisiones	Nivel de influencia de los empleados en el proceso de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

- La experimentación envuelve el trato y la aplicación de ideas nuevas, y se centra en su funcionamiento en la organización, llevando a cabo los cambios potenciales en los procesos productivos actuales (Nevis, DiBella, & Gould, 1995). En otras palabras la experimentación es la manifestación de la creatividad del mercado. (*ver tabla 3*)
- La inversión en riesgo se centra en que la clave de las oportunidades de mercado está en sacarle provecho a los éxitos y aprender de los errores que trae arraigado el riesgo. (*ver tabla 3*)
- La interacción el ambiente, consiste en relacionarse con el conjunto de factores que están por fuera del control y la influencia directa de la compañía. Esta relación es vital para la evolución de la compañía, por medio de la adaptación al entorno. (*ver tabla 3*).

- El diálogo es la forma de comunicar e interactuar el aprendizaje. (*ver tabla 3*).
- La toma de decisiones permite más accesibilidad a la información y mejora la calidad de las decisiones tomadas. (*ver tabla 3*).

La organización que tiene la capacidad de aprender incrementa su innovación y por ende obtiene ventajas competitivas. Las cinco dimensiones anteriormente mencionadas requieren ser adecuadas con tiempo, es por eso que La capacidad de aprendizaje organizacional debe tener en cuenta a la hora de crear estrategias, además debe ser apoyada por los CEO de la organización y se debe revisar continuamente para adaptar mejoras.

Resultado empresarial

Resultado Empresarial, es una medida y valoración del resultado de la empresa de acuerdo al objetivo esencial de la misma. Esta medida se denomina “Beneficio Potencial” e intenta determinar la capacidad de la empresa para crear valor social. (Sastre, 2006). El resultado es lo que las compañías pueden medir a través de indicadores y hacer el respectivo análisis para determinar si el conocimiento adquirido y aplicado está surtiendo efecto o de lo contrario, mirar que otra estrategia se puede aplicar.

Con total certeza, se puede afirmar que un buen resultado empresarial va ligado directamente con el aprendizaje organizacional. Las compañías que saben aplicar todos estos conceptos, van un paso adelante, tanto para suplir las necesidades del mercado como para ser competitivos frente a sus competidores.

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

A. Lectura 1

Lectura: Propuesta de un indicador.

Autores: Carlos González y Andrea Hurtado.

Línea temática: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Vol.22 No. 2

Palabras claves: Capacidad de absorción, Capacidades dinámicas, Gestión del conocimiento, Gestión de la innovación.

Objetivo General

Plantear un indicador para medir el nivel de capacidad de absorción del conocimiento y aplicarlo en la estimación para el sector Servicios en Colombia. Se obtuvo información de 5.038 empresas, que conforman 16 subsectores de servicios relevantes a la investigación.

Objetivos Específicos

- Recolectar información para la encuesta EDITS-III
- Codificar la investigación cualitativa obtenida en la encuesta realizada-
- Obtener resultados significativos para evidenciar si la capacidad de absorción se está aplicando correctamente en el sector Servicios en Colombia.

Ideas principales

- I. La principal característica de la capacidad de absorción del conocimiento es ser un concepto multidimensional, por estar medido a través del análisis de cada una de sus fases y dimensiones que la componen.
- II. La capacidad de absorción del conocimiento es clave para que la empresa desarrolle ventajas competitivas y logre ser exitosa.
- III. Dentro de los resultados obtenidos, se concluye que las empresas del sector Servicios en Colombia no están usando debidamente la capacidad de absorción como capacidad dinámica, ya que sus dimensiones no son trabajadas en conjunto, por ende, no pueden desarrollar ventajas competitivas.

B. LECTURA 2

Lectura: Towards a methodology to assess organizational learning capability: A study among faculty members.

Autores: Joaquín Camps, Joaquín Alegre y Federico Torres.

Línea temática: Estudios gerenciales / capacidad de aprendizaje organizacional

Palabras clave: Capacidad de aprendizaje organizacional, validación intercultural, validación intersectorial, servicios de conocimiento intensivo, procesos de análisis, procesos de aprendizaje, España, Costa Rica.

Objetivo General

El presente estudio tiene como objetivo revalidar una escala de medición para la capacidad de aprendizaje organizacional en el marco de los profesores universitarios. Es un contexto es particularmente relevante porque se ocupa de

servicios intensivos en conocimiento. Siguiendo a Chiva et al., la capacidad de aprendizaje organizacional fue conceptualizado como un factor de segunda construcción que incluye cinco dimensiones: Experimentación, tomar riesgos, interacción con el ambiente, dialogo y toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación a través de una muestra escogida en un país diferente para encontrar relación en la capacidad de aprendizaje organizacional en el sector servicios teniendo en cuenta la cultura y el nivel educativo.
- Obtener resultados significativos que demuestren la validez de la muestra para la medición en curso y así conocer si existe relación en la Capacidad de aprendizaje organizacional en el sector servicios.

Ideas principales

- I. El concepto y aplicación de la Capacidad de Aprendizaje Organizacional fue dirigido a un público fuera de lo común: los miembros de la facultad de una universidad de Costa Rica, al hacer esto se intentó ampliar la aplicación propuesta por Chiva et al. (2007) al sector de servicios educativos y de investigación
- II. Es importante resaltar que al usar el método Complex Mplus, se señaló que las muestras en la investigación de recursos humanos al ser afectadas por diferentes influencias se considera que existe falta de independencia.

C. LECTURA 3

Lectura: Capacidad de absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia.

Autores: Carlos Hernán González y Andrea Hurtado.

Línea temática: Estudios gerenciales

Palabras clave: Gestión del conocimiento, capacidades dinámicas, innovación.

1. OBJETIVO GENERAL

Medir el grado de capacidad de absorción del conocimiento en los subsectores pertenecientes al sector servicios en Colombia.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir un indicador para medir la capacidad de absorción del conocimiento en Colombia.
- Obtener resultados significativos donde se evidencie el planteamiento de estrategias para implementar la gestión del conocimiento.

3. IDEAS PRINCIPALES

- Las capacidades dinámicas son indispensables para obtener ventajas competitivas, generar mayor rentabilidad y aumentar la innovación.
- La capacidad de absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia se ubica en un nivel insuficiente, es decir, las empresas del sector solo tiene una capacidad organizacional máxima del 50% para absorber el conocimiento externo, incorporarlo dentro de sus procesos

productivos y transformarlo en nuevos productos y/o servicios que le generen mayor rentabilidad y una ventaja competitiva superior.

- Existen tres subsectores pertenecientes al sector servicios que presentan un nivel de capacidad de absorción del conocimiento aceptable. El subsector de comercio de vehículos automotores, combustibles y lubricantes representando el impulso del sector autopartes como sector de clase mundial.

5 CONCLUSIÓN

Sin duda alguna la gestión del conocimiento es un tema importante en las compañías de hoy en día. Las personas que son o están interesadas en desempeñarse como CEO de alguna organización, son las encargadas de administrar el conocimiento adquirido de las relaciones tanto inter como intra-organizacionales; con una buena ejecución del aprendizaje obtenido, la empresa estará en capacidad de responder ante bruscos cambios del entorno, crear y distribuir productos o servicios innovadoras y así obtener una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector. El éxito de una compañía consiste en implementar el nuevo conocimiento en todos sus empleados y tener indicadores de medición claros para poder evaluar los resultados y tomar medidas al respecto.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiva, R., & Alegre, J. (2007). La innovación a través de la capacidad del aprendizaje organizativo. *Revista de Contabilidad y dirección*, 103-120.
- Cohem, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *J store*, 128-152.
- González, C., & Hurtado, A. (2011). La transferencia tecnológica, el capital humano y la cooperación: factores determinantes de los resultados innovadores de la industria manufacturera en Colombia 2007-2008. *Informador Técnico*, 32-45.
- González, C., & Hurtado, A. (2012). Capacidad de Absorción del conocimiento en el sector servicios en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias económicas: Investigación y Reflexión*, 50-62.
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2016). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. *Estudios Gerenciales*, 151-160.
- Nevis, E., DiBella, A., & Gould, J. (1995). Understanding organization learning systems. *Sloan Management Review*, 73-85.
- Parra, M. (2004). *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Sastre, L. (2006). *El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento: La empresa es su resultado*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/6o.htm>
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 185 - 203.