



**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO Y DE
APRENDIZAJE EN UNA UNIDAD DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
MULTILATINA**

**ISABEL C. GRISALES MUÑOZ
OLMEDO OROZCO ALVAREZ**

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ
Ph. D en Dirección de Empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE GRÁFICOS	3
RESÚMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. MARCO TEÓRICO	9
5. METODOLOGÍA	19
5.1 MEDICIÓN DE VARIABLES	19
5.2 FORMATO DE ENCUESTA	21
5.3 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS	23
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
6.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO	24
6.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	28
6.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	33
7. CONCLUSIONES	38
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel académico

Gráfico 2: Antigüedad en la empresa

Gráfico 3: Cargo actual en la empresa

Gráfico 4: Adquisición de conocimiento

Gráfico 5: Asimilación de conocimiento

Gráfico 6: Transformación de conocimiento

Gráfico 7: Explotación de conocimiento

Gráfico 8: Experimentación

Gráfico 9: Riesgo

Gráfico 10: Interacción con el entorno

Gráfico 11: Diálogo

Gráfico 12: Toma de decisiones participativa

Gráfico 13: Calidad

Gráfico 14: Innovación

Gráfico 15: Retención de clientes

Gráfico 16: Ventas

Gráfico 17: Rentabilidad

RESÚMEN

Una de las variables que muestra el desarrollo de un país, es la forma en que sus organizaciones, (empresas establecidas y nuevas), demuestran una formalidad, unos estándares y unas estructuras que permiten reconocer que se proyecta algo que perdurara en el tiempo. A medida que las empresas crecen, los socios deben reconocer que se deben establecer estándares no solo a nivel operativo y productivo, sino también a nivel del recurso humano, por lo tanto, se considera importante empezar a evaluar en Colombia, y más específicamente en Cali, la Capacidad de Absorción de Conocimiento, la Capacidad de Aprendizaje y la percepción de los colaboradores en cuanto al Desempeño de la Organización, siendo estos conceptos evidenciadores de una comunicación interna efectiva que dará fruto finalmente en organizaciones perdurables en el tiempo.

Palabras clave: Capacidad, absorción, conocimiento, aprendizaje, organización.

ABSTRACT

One of the variables that shows the development of a country, is the way in which their organizations, (established and new companies), demonstrate a formality, standards and structures that allow to recognize that something that lasts over time is projected. As companies grow, partners must recognize that standards should be established not only at an operational and productive level, but also at the level of human resources, therefore, it is considered important to start evaluating in Colombia, and more specifically in Cali, the Knowledge Absorption Capacity, the Learning Capacity and the perception of the collaborators of the Performance of the

Organization, being these concepts evidencing an effective internal communication that will finally bear fruit in organizations that can endure over time.

Key words: Capacity, absorption, knowledge, learning, organization.

1. INTRODUCCIÓN

Cali es una ciudad que desde mediados de 2014 ha presentado un crecimiento económico y se ha convertido en un gran generador de empleo, según fuentes de la Cámara de Comercio de Cali.

Este crecimiento con lleva a que los caleños demuestren que tienen completa capacidad para responder a las necesidades de este auge laboral en la ciudad, empresas de los diferentes sectores requieren personal con las aptitudes necesarias para desarrollar marcas importantes y reconocidas en diferentes sectores. Pero más allá de esto, es también importante que estas organizaciones se mantengan tanto ahora como en los próximos años para que el desarrollo de la zona y del país continúen, por lo tanto, es vital que la capacidad de aprendizaje y la absorción de conocimiento de las nuevas generaciones, así como la generación actual, se dé con el objetivo de llegar al fin descrito anteriormente.

Mantener vivas las organizaciones se ha convertido en el desafío de los líderes organizacionales, pues este tema apenas tiene apertura en el entorno colombiano y los estándares que se manejan son pocos. Este trabajo hace parte del proyecto de investigación “Transferencia de conocimiento interno y externo en los procesos de consultoría especializada” de la Dra. Mercedes Fajardo y se ha querido evaluar las capacidades dinámicas en una Unidad de Negocio de una empresa multilatina reconocida.

2. JUSTIFICACIÓN

El Proyecto de Grado “Evaluación de la Capacidad de Absorción de Conocimiento, Capacidad de Aprendizaje y Percepción (por parte de los colaboradores) del Desempeño de la Organización en una Unidad de Negocio de una empresa multilatina” se desarrolló dentro del proyecto de investigación “Transferencia de conocimiento interno y externo en los procesos de consultoría especializada” de la Dra. Mercedes Fajardo, por lo que se pretende analizar el nivel de desarrollo de las capacidades estudiadas dentro de una organización ya madura, logrando así demostrar que dichos conceptos son de gran relevancia para desarrollar el correcto crecimiento de una organización.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la capacidad de absorción de conocimiento y la capacidad de aprendizaje en una unidad de negocio de una empresa multilatina y la percepción del efecto de éstas en el desempeño organizativo de la empresa

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la capacidad de absorción de conocimiento en una unidad de negocio de una empresa multilatina.
- Analizar la capacidad de aprendizaje en una unidad de negocio de una empresa multilatina.
- Valorar la percepción de los colaboradores del desempeño organizativo de la empresa.

4. MARCO TEÓRICO

Capacidad de absorción de conocimiento y capacidad de aprendizaje en las empresas.

En la presente investigación el enfoque desde el que se intentará abordar la formulación del problema es el explicativo-cuantitativo. Lo anterior se fundamenta en que el crecimiento de las empresas en sí mismo es posible, pero para llegar a ese fin no se han concretado herramientas – estándares- que permitan la gestión del conocimiento, tanto a nivel directivo, como a nivel del resto de empleados de una empresa, para que en últimas esa capacidad de crecimiento sea perdurable y a un ritmo creciente de aprendizaje.

Ese enfoque explicativo en palabras de Hernández y otros (2003) se define como “el tipo de investigación que pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (p.45), en tanto que es cuantitativa, porque en últimas la investigación se enmarca como aplicada, atendiendo que en concepto de Vélez (2001) persigue fines inmediatos y concretos, “a través de la búsqueda de la obtención de un nuevo conocimiento técnico con aplicación in mediata a un problema determinado. Se fundamenta en los resultados de la investigación básica, la cual a su vez está supeditada a una necesidad social por resolver” (p.145).

En ese orden de ideas, se busca con estos enfoques analizar de manera detallada la capacidad de aprendizaje de una organización, a partir de los procesos que maneja con la finalidad de identificar los factores que permiten el crecimiento o retroceso de una empresa.

Chiva, Alegre y Lapiedra (2007) citados en Fajardo (2017), adoptan un modelo conceptual de capacidad de aprendizaje en el que proponen cinco dimensiones desde las cuales la capacidad de aprendizaje puede ser entendida como un constructo (ver tabla 1). Estas dimensiones son las siguientes: 1. Experimentación, 2. Aceptación del riesgo, 3. Interacción con el entorno, 4. Diálogo o comunicación, 5. Toma de decisiones participativa.

Tabla 1.- Modelo conceptual de la capacidad de aprendizaje organizativo de Chiva y colaboradores

Dimensión	Detalle
Experimentación	Grado de aceptación y apoyo de nuevas ideas y sugerencias
Aceptación del riesgo	Grado de tolerancia a la ambigüedad, incertidumbre y a los errores
Interacción con el entorno	Grado de relaciones con el entorno externo
Diálogo o comunicación	Grado de indagación colectiva sobre los procesos y supuestos de la experiencia diaria
Toma de decisiones participativa	Nivel de influencia que los empleados tienen en el proceso de toma de decisiones

Fuente: Chiva *et al.* (2007)

En las siguientes líneas vamos a analizar con más detalle cada una de estas dimensiones.

La *experimentación*, muestra la creatividad e innovación de una empresa para proponer ideas que se alejen de los cánones establecidos, y se define por el grado en el cual las empresas están dispuestas a considerar estas nuevas ideas.

Por su parte, *la toma de decisiones y de riesgo* es asumida como la tolerancia de la organización hacia la asunción o existencia de posibles errores durante el proceso, así como la aceptación de la frecuente incertidumbre en el rumbo de las decisiones asumidas por la empresa.

La *interacción con el entorno* hace referencia a la relación que existe entre la empresa que va a aprender y el contexto en el cual se halla inmersa. Tanto las condiciones políticas como la cultura, el medio ambiente y la sociedad en general influyen en los métodos y disposición al aprendizaje organizativo que se tengan. Hedberg (1981) analiza el influjo de un contexto social turbulento en la creciente necesidad de las empresas para aprender.

El *diálogo o comunicación* es el elemento esencial que une o crea la conciencia colectiva, en la medida que permite que se entretrejan percepciones compartidas en torno a un proceso. Además, posibilita un entendimiento general y una construcción de modelos mentales compartidos durante el proceso de aprendizaje.

Finalmente, la *toma de decisiones participativa* hace referencia al grado en que los empleados se involucran en el proceso de toma de decisiones, pues las empresas consideran que a mayor grado de interés y participación por parte de sus empleados, más beneficios tendrá la empresa a largo plazo y mayores grados de satisfacción y compromiso sentirán sus trabajadores.

Considerados los diferentes modelos sobre la capacidad de aprendizajes revisados, algunos de los cuales han quedado recogidos en este epígrafe, en la presente investigación vamos a seleccionar el modelo propuesto en el trabajo de Chiva *et al.* (2007) así como su metodología para medir la capacidad de aprendizaje organizativo. Consideramos que éste es el más apropiado a las características de la población objeto de análisis en esta tesis doctoral ya que recoge aportaciones de otros modelos de capacidad de aprendizaje, tal como analizamos a continuación.

Así pues, tomando como referencia el modelo de Chiva *et al.* (2007) los cinco factores o dimensiones clave para facilitar el aprendizaje organizativo son: la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. A través de estas cinco dimensiones, los autores (*íbid.*) desarrollan una medida de la capacidad de aprendizaje organizativo que detallamos a continuación:

a) La experimentación

Implica tener curiosidad y motivación por hacer algo nuevo. Para Garvin (1993), la experimentación implica utilizar nuevos métodos para buscar soluciones innovadoras a los problemas. Es el factor de la capacidad de aprendizaje organizativo que tiene más referencias en la literatura (Hedberg, 1981; Ulrich *et al.*, 1993; Nevis *et al.*, 1995; Goh y Richards, 1997).

b) La aceptación del riesgo

Muchos autores han subrayado la importancia de la toma de riesgos y aceptar los errores para que las organizaciones puedan aprender (Popper y Lipschitz, 2000; Chiva *et al.*, 2007; Alegre y Chiva, 2008). Una de las propuestas de Hedberg (1981) y March (1991) para facilitar el aprendizaje organizativo es la asunción de riesgos. Los errores inherentes al hecho de asumir riesgos forman parte del aprendizaje organizativo. Sitkin (1996) y Popper y Lipshitz (2000) sostienen que fracasar es imprescindible para aprender eficazmente.

c) La interacción con el entorno.

Supone la mejora del conocimiento (Oswick *et al.*, 2000), y permite a la organización evolucionar con éste. Para Hedberg (1981), el entorno inicia el aprendizaje organizativo. La interacción con el medio externo tiene que ver con los factores que están más allá del control directo de la organización, de su influencia. En concreto, nos referimos a factores como los agentes industriales (e.g. competidores), y los sistemas económicos, sociales, monetarios, políticos y legales. Las relaciones y conexiones con el medio ambiente son muy importantes, ya que la organización intenta evolucionar simultáneamente (Chiva *et al.*, 2007).

d) El diálogo

Este factor es especialmente importante para el punto de vista social del aprendizaje organizativo. Para Oswick *et al.* (2000), el diálogo facilita tanto el aprendizaje individual como el organizativo. Las relaciones entre las personas desarrollan una comprensión común que genera el aprendizaje organizativo desde un punto de vista social (Brown y Digid, 1991). El diálogo se define como una investigación colectiva sostenida en los procesos, suposiciones y certezas que componen la experiencia cotidiana (Isaacs, 1993). Schein (1993), por su parte, considera el diálogo como un proceso básico para la construcción de un entendimiento común, ya que permite ver los significados ocultos de las palabras, en primer lugar mediante la revelación de estos significados ocultos en nuestra propia comunicación (Chiva *et al.*, 2007).

e) La toma de decisiones participativa

Según Cotton *et al.* (1988), la participación es la capacidad de influencia que los miembros de la organización tienen en el proceso de toma de decisiones.

Algunos estudios (Scott-Ladd y Chan, 2004) han defendido que la participación facilita el aprendizaje organizativo. La participación es clave para crear un clima que facilite el aprendizaje organizativo (Goh y Richards, 1997) y los líderes realizan un papel clave en la generación de dicho clima (Goh y Richards, 1997; Nevis *et al.*, 1995). Scott-Ladd y Chan (2004) proporcionan evidencia para sugerir que la toma de decisiones participativa da un mejor acceso a la información y mejora la calidad y la propiedad de los resultados de las decisiones. En este mismo sentido, Parnell y Crandall (2000) también sostienen que la divulgación de la información es un requisito para la toma de decisiones participativa.

De esta manera, en el campo de la administración cobra relevancia este análisis en la medida que la sostenibilidad de una empresa no depende de cuánto dinero genera una persona jurídica por su actividad comercial, sino por la eficiencia de los procesos, fruto de una construcción permanente de estos, aprovechando al máximo el aprendizaje de la experiencia de los mismos (Del Moral, 2007). Por consiguiente, ubicar el aprendizaje como fuente de la sostenibilidad empresarial, contribuye a ser un factor determinante para poder ubicarse en un mercado y hacer que la rentabilidad sea a largo plazo y no momentánea.

Teniendo en cuenta lo anterior, para lograr el objetivo general de la investigación y sus respectivos objetivos específicos, se abordarán autores como Cohen (1990), atendiendo que para este autor, el concepto de capacidad de absorción hace referencia a las habilidades de las empresas para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento externo y utilizarlo con fines comerciales; Cohen (1989), plantea que para saber qué tipo de aprendizaje debe analizarse, se debe tener en

cuenta las investigaciones iniciales sobre el concepto y su aplicación realizada en países, sectores y/o empresas con alto grado de inversión en investigación y desarrollo.

Por su parte, Aldieri (2011) ha mencionado en su teoría que los estudios en la materia enfatizan que las capacidades de absorción del conocimiento dependen de varios factores, pero existe consenso que las capacidades iniciales de las empresas son la base fundamental. Esto supone que debe conocerse que logros ya ha alcanzado la organización, es decir, una autoevaluación que determine los logros y fortalezas (Olea Miranda, 2016).

En esa misma línea se encuentra Shaker & George (citado en García & León, 2015) quienes han planteado que la capacidad de absorción de conocimiento hace referencia a:

(...) un conjunto de rutinas y procesos organizacionales estratégicos que permiten a las empresas adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento para crear una capacidad dinámica para la organización, y sugieren que la capacidad de absorción está dividida en 2 partes: la capacidad potencial, donde se adquiere conocimiento y se asimilan capacidades, y la capacidad realizada, centrada en la transformación y la explotación del conocimiento (p. 15).

Zahra y George (2002), citados en Fajardo (2017) vinculan la capacidad de absorción a un conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos a través de los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con el objetivo de crear una capacidad dinámica que influye en la capacidad de la

empresa para crear y desplegar el conocimiento necesario para construir otras capacidades organizativas para crear valor. La propuesta de estos autores se concreta en un modelo de cuatro dimensiones: adquisición, asimilación, transformación y explotación o aplicación del conocimiento.

Partiendo de estas cuatro dimensiones de la capacidad de absorción, la tabla 4 recoge las definiciones encontradas en la literatura para cada una de ellas.

Tabla 2 Dimensiones de la Capacidad de absorción

Dimensiones	Definición	Antecedentes
Adquisición	Habilidad de una empresa para localizar, identificar, valorar y adquirir el conocimiento externo que es crítico para sus operaciones	Cohen y Levinthal (1989), Lane y Lubatkin (1998), Liao <i>et al.</i> (2003), Zahra y George (2002)
Asimilación	Se refiere a la capacidad de una empresa para absorber conocimiento externo. Esta capacidad tiene que ver con los procesos y las rutinas que permiten que la nueva información o conocimiento adquirido pueda ser analizado, procesado, interpretado, entendido, interiorizado y clasificado en la organización	Cohen y Levinthal (1989), Szulanski (1996), Zahra y George (2002)
Transformación	Capacidad de una empresa para desarrollar y refinar las rutinas internas que facilitan la transferencia y la combinación de conocimientos previos con los conocimientos recién adquiridos o asimilados. La transformación puede lograrse agregando o quitando el conocimiento, o por la interpretación y la combinación de los conocimientos existentes en una forma diferente, innovadora	Kogut y Zander (1992), Van den Bosch <i>et al.</i> (1999)
Aplicación	La aplicación o explotación se refiere a la capacidad basada en rutinas que permite a las empresas incorporar el conocimiento adquirido, asimilado y transformado dentro de sus operaciones y rutinas no sólo para refinar, perfeccionar, ampliar y aprovechar las rutinas, procesos, competencias y conocimientos existentes, sino también para crear nuevas operaciones, competencias, rutinas, productos y formas de organización	Cohen y Levinthal (1989), Lane y Lubatkin (1998), Zahra y George (2002)

Fuente: Elaborado a partir de Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2009) y González y García (2011)

Consideramos que la identificación de esas dimensiones permite un análisis más pormenorizado y preciso de la capacidad de absorción del conocimiento. Por

este motivo, en la presente tesis doctoral vamos a seguir el esquema de cuatro dimensiones de Zahra y George (2002) para analizar la capacidad de absorción. Estas cuatro dimensiones se agrupan en dos componentes: la *capacidad de absorción potencial* y la *capacidad de absorción realizada*.

La capacidad de absorción potencial (PACAP) incluye las dos primeras dimensiones de las cuatro mencionadas con anterioridad, esto es, la adquisición y asimilación de conocimiento externo. Representa la capacidad de búsqueda de conocimiento que ha desarrollado una empresa, si bien con posterioridad ese conocimiento puede que se utilice o no para producir resultados organizativos (por ejemplo, en forma de innovaciones). Permite a las empresas identificar y ser receptiva a la adquisición de conocimiento externo. Por su parte, la capacidad de absorción realizada (RACAP) incluye las dos últimas dimensiones (transformación y aplicación del conocimiento) y refleja la capacidad de la empresa para desarrollar el conocimiento que ha absorbido en forma de nuevos procesos, productos y servicios a partir de ese stock de conocimiento generado. Las dos capacidades desempeñan papeles separados pero complementarios; así, las empresas no pueden explotar el conocimiento sin previamente adquirirlo. De forma similar, las empresas pueden adquirir conocimiento externo pero no tener la capacidad para explotarlo y mejorar su desempeño (Camisón y Forés, 2008).

En este sentido, la escala para la medir la capacidad de absorber conocimiento externo diseñada por Flatten, Engelen, Zahra, y Brettel, (2011) implica un esfuerzo en realizar una medición apropiada a las características de la riqueza de este constructo. Estos autores consideran que en la mayoría de las investigaciones

que incluyen la capacidad de absorción, ésta no se ha medido de manera multidimensional sino que, por el contrario, se han utilizado “variables proxies” que se basan, principalmente, en medir lo invertido en investigación y desarrollo, patentes, sistemas de incentivos y productividad laboral. Este problema de medición, a partir de proxies, provoca que dicha medición sea limitada e insuficiente ya que, medida de esta forma, se toma la capacidad de absorción como algo estático, omitiendo, por tanto, su naturaleza dinámica y de capacidad, donde las habilidades del empleado, la memoria organizativa, los experimentos y las experiencias organizativas contribuyen a su generación.

Para finalizar, en la literatura especializada encontramos diferentes dimensiones y tipos de indicadores para medir el impacto en el desempeño organizativo derivado del éxito en la transferencia de conocimiento interno y externo. Para nuestro estudio hemos tomado como referente a Nakata (2008), quien definió las siguientes dimensiones y los indicadores del desempeño organizativo con los que vamos a evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento externo (ver tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones y tipos de indicadores para evaluar el desempeño organizativo

Dimensiones	Indicador
Calidad	Calidad del producto o servicio
Innovación	Éxito de nuevos productos o servicios
Mercadeo	La tasa de retención de clientes
Ventas	El nivel de venta
Rentabilidad financiera	El retorno sobre el capital
Rentabilidad operativa	El margen bruto de utilidad
Rentabilidad financiera	El retorno sobre la inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de Nakata (2008)

5. METODOLOGIA

Para esta investigación se realiza un análisis cuantitativo para medir el nivel de acuerdo y percepción de los empleados encuestados sobre la capacidad de absorción de conocimiento, aprendizaje y desempeño de la organización.

Se trabajó con una población de 31 elementos y se lograron recolectar 29 encuestas del total entregado a los colaboradores de una Unidad de Negocio en una empresa multilatina.

5.1 MEDICIÓN DE VARIABLES

Para esta evaluación se trabajó con un modelo de encuesta de cuatro partes; la primera es el perfil del encuestado, se enfoca en tres aspectos que son nivel académico, antigüedad en la empresa y cargo actual. La segunda y la tercera son un conjunto de 14 afirmaciones cada uno sobre la capacidad de absorción de conocimiento y capacidad de aprendizaje, donde los empleados indican su nivel de acuerdo. La cuarta es un conjunto de siete temas sobre el desempeño de la organización donde el empleado marca su nivel de percepción.

A continuación, podemos ver las variables explicadas del modelo con sus respectivos componentes:

Tabla 4. Variable explicada del modelo con sus respectivos componentes

Constructo	Variables	Nomenclatura de las variables	Nomenclatura de los constructos
Capacidad de absorción de conocimiento	Capacidad para adquirir conocimiento	ACAP1 - ACAP3	ACAP Flatten <i>et al.</i> (2011)
	Capacidad para asimilar	ACAP4 - ACAP7	
	Capacidad para transformar	ACAP8 - ACAP11	
	Capacidad para explotar	ACAP12 - ACAP14	
Capacidad de aprendizaje	La experimentación	CA1 - CA2	CA Chiva <i>et al.</i> (2007)
	La aceptación del riesgo	CA3 - CA4	
	La interacción con el entorno	CA5 – CA7	
	El diálogo	CA8 - CA11	
	La toma de decisiones participativa	CA12 - CA14	
Desempeño de la organización	La calidad del producto o servicio	DO1	DO Nakata (2008)
	El éxito de nuevos productos o servicios	DO2	
	La tasa de retención de clientes	DO3	
	El nivel de venta	DO4	
	El retorno sobre el capital	DO5	
	El margen bruto de utilidad	DO6	
	El retorno sobre inversión	DO7	

5.2 FORMATO DE ENCUESTA.



ENCUESTA

1. Buenos días somos Isabel C. Grisales y Olmedo Orozco venimos en representación de la Universidad Icesi. Estamos haciendo un estudio sobre la transferencia de conocimientos a las empresas y el impacto en los resultados organizacionales.

2. **Confidencialidad:** Se garantiza que la información que usted nos proporciona es solo para fin investigativo, y será usada como parte de resultados globales, no se relacionarán nombres propios o de empresas. Se **considera información confidencial**.

I. PERFIL DEL ENCUESTADO

Por favor me indica la opción que se ajusta a sus características en cada una de las siguientes preguntas: (marcar con x)

1.1 Nivel Académico	1.2 Antigüedad en la empresa Actual	1.3 Cargo Actual en la empresa
Bachiller	1 a 2 años	Gerente General o de Área
Técnico	3 a 10 años	Jefatura de Área
Universitario	11 a 15 años	Administrativo
Postgrado	Más de 15 años	Operativo

II. CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO (ACAP)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a la capacidad que su organización tiene para reconocer, asimilar y aplicar el conocimiento nuevo, entendido como la capacidad de absorción empresarial.

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está Completamente en desacuerdo; marque un número intermedio en cada caso

ACAP 1	La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente en su empresa	1	2	3	4	5
ACAP 2	La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria	1	2	3	4	5
ACAP 3	La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de su industria,	1	2	3	4	5
ACAP 4	En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos	1	2	3	4	5
ACAP 5	Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas	1	2	3	4	5
ACAP 6	En la empresa hay un flujo de información rápido; por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, ésta la comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamento	1	2	3	4	5
ACAP 7	La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros	1	2	3	4	5
ACAP 8	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado	1	2	3	4	5
ACAP 9	Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición	1	2	3	4	5
ACAP 10	Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas	1	2	3	4	5
ACAP 11	Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza diariamente	1	2	3	4	5
ACAP 12	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos	1	2	3	4	5
ACAP 13	La empresa se replantea y reconsidera regularmente las tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
ACAP 14	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías	1	2	3	4	5

III. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE (CA)

Por favor, evalúe de 1 a 5 las siguientes afirmaciones respecto a las dinámicas de comunicación, innovación y aprendizaje que hay en su empresa

Indique con (5) si está Completamente de acuerdo; (4) De acuerdo; (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (2) En desacuerdo; y (1) si está completamente en desacuerdo

CA 1	En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas	1	2	3	4	5
CA 2	La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a general <u>nuevas</u> ideas	1	2	3	4	5
CA 3	La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización	1	2	3	4	5
CA 4	Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido	1	2	3	4	5
CA 5	Hace parte de la labor de todo el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa	1	2	3	4	5
CA 6	Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde fuera de la <u>empresa</u>	1	2	3	4	5
CA 7	Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, <u>universidades, proveedores, etc.</u>	1	2	3	4	5
CA 8	Se anima a los empleados a comunicarse	1	2	3	4	5
CA 9	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
CA 10	Los gerentes u administradores facilitan la comunicación	1	2	3	4	5
CA 11	El trabajo en equipo interfuncional es común aquí	1	2	3	4	5
CA 12	En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones <u>importantes</u>	1	2	3	4	5
CA 13	Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados	1	2	3	4	5
CA 14	La gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa	1	2	3	4	5

IV. DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)

Por favor, evalúe de 1 a 5 los siguientes aspectos con relación a sus competidores.

Indique con un (5) si es Sobresaliente, mucho mejor que la competencia; (4) Notable, por encima de la competencia; (3) Normal, en el promedio de la competencia; (2) Malo, por debajo de la competencia y un (1) si es muy malo, los peores de la industria

DO1	La calidad del producto o servicio	1	2	3	4	5
DO2	El éxito de nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5
DO3	La tasa de retención de clientes	1	2	3	4	5
DO4	El <u>nivel</u> de venta	1	2	3	4	5
DO5	El retorno sobre el capital	1	2	3	4	5
DO6	El margen bruto de utilidad	1	2	3	4	5
DO7	El <u>retorno sobre inversión</u>	1	2	3	4	5

Gracias por su colaboración

5.3 PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

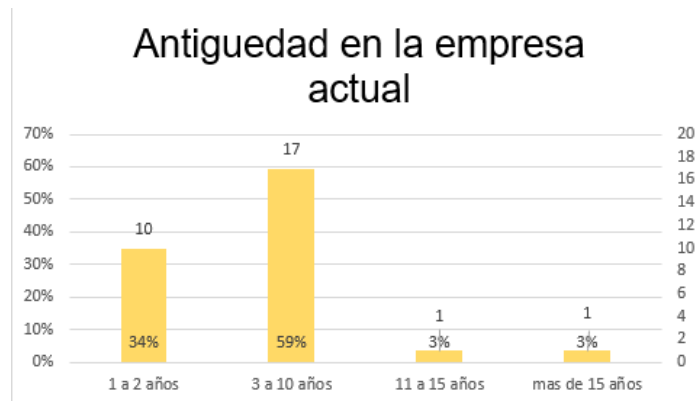


Gráfico 01

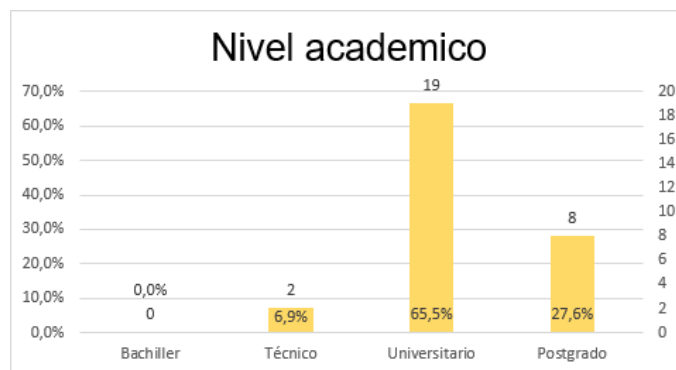


Gráfico 02

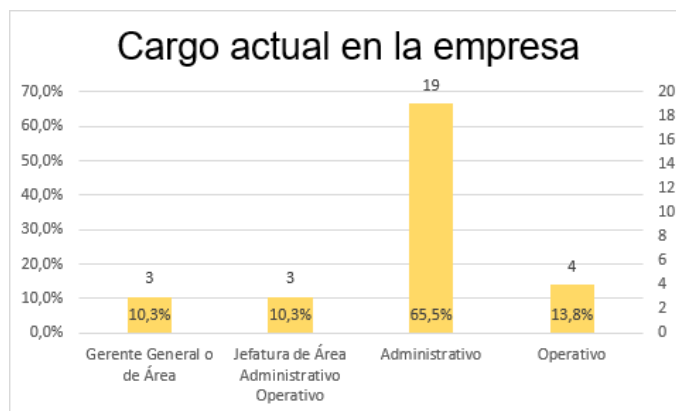


Gráfico 03

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE CONOCIMIENTO.

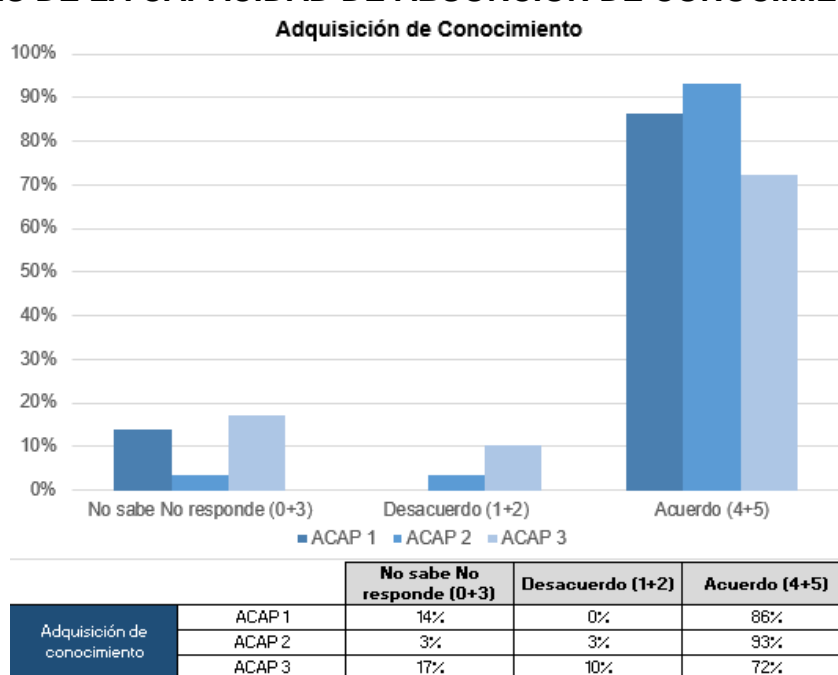


Gráfico 04

Para este estudio, la dimensión de adquisición de conocimiento comprende las variables ACAP1, ACAP2 y ACAP3, las cuales se describen a continuación:

ACAP 1	La búsqueda de información pertinente sobre su industria es una actividad prioritaria que se desarrolla diariamente en su empresa
ACAP 2	La gerencia motiva a los empleados a utilizar las fuentes de información de su industria
ACAP 3	La administración espera que los empleados manejen información adicional a la de su industria,

Se observa que en promedio el 83,7% de las personas encuestadas están de acuerdo, (ver gráfico 04) siendo la variable ACAP 2, “la motivación a los empleados a utilizar las fuentes de información de la industria por parte de la gerencia” con el 93% la que presento el mayor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza.

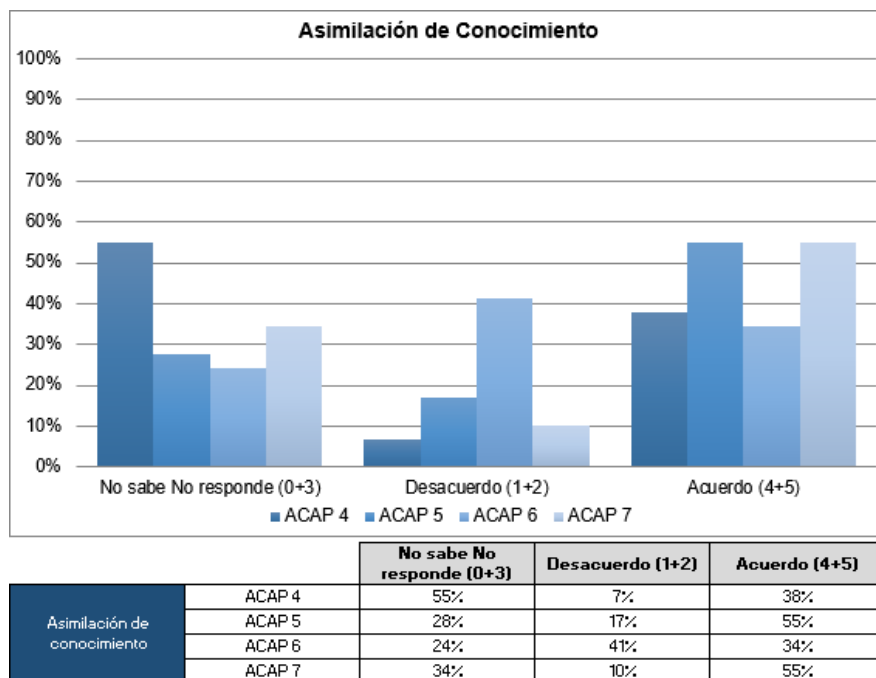


Gráfico 05

Para este estudio, la dimensión de asimilación de conocimiento comprende las variables ACAP4, ACAP5, ACAP6 y ACAP7, las cuales se describen a continuación:

ACAP 4	En la empresa las ideas y conceptos se comunican entre los distintos departamentos
ACAP 5	Los responsables de la gestión de la empresa enfatizan en el apoyo interdepartamental para resolver problemas
ACAP 6	En la empresa hay un flujo de información rápido: por ejemplo, si una unidad de negocio obtiene información importante, ésta la comunica lo antes posible a todas las otras unidades de negocio o departamento
ACAP 7	La gerencia exige reuniones interdepartamentales periódicas para intercambiar nuevos avances, problemas y logros

Se observa que en promedio el 45,5% de las personas encuestadas están de acuerdo, (ver gráfico 05) siendo la variable ACAP 6 “el rápido flujo de información en la empresa” con el 34% la que presentó el menor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una oportunidad de mejora sobre la cual se puede trabajar.

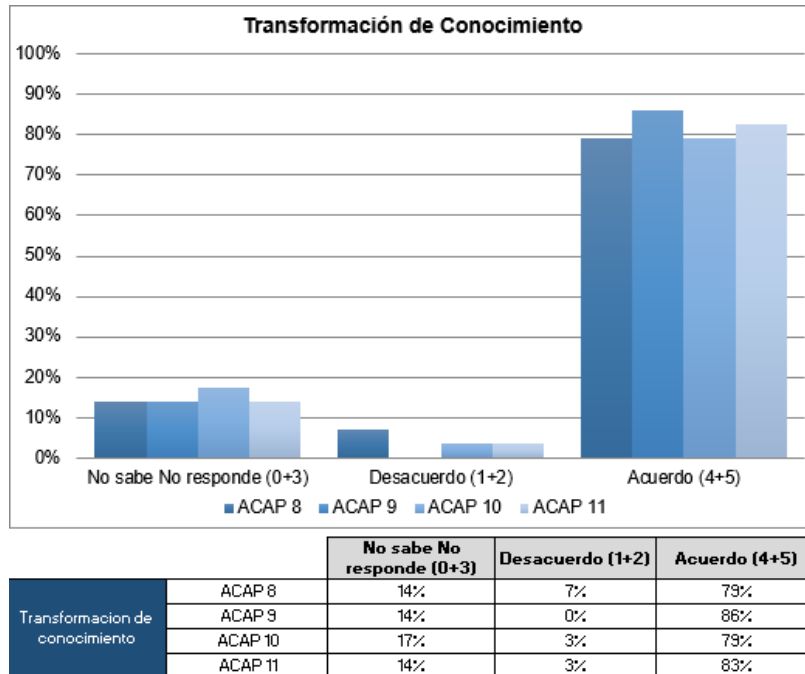


Gráfico 06

Para este estudio, la dimensión de transformación de conocimiento comprende las variables ACAP8, ACAP9, ACAP10 y ACAP11, las cuales se describen a continuación:

ACAP 8	Los empleados tienen la capacidad para estructurar y utilizar el conocimiento recopilado
ACAP 9	Los empleados están dispuestos a absorber nuevo conocimiento, así como para prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición.
ACAP 10	Los empleados vinculan con éxito los conocimientos existentes con las nuevas ideas
ACAP 11	Los empleados son capaces de aplicar los nuevos conocimientos en el trabajo práctico que se realiza diariamente

Se observa que en promedio el 81,8% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 06), siendo la variable ACAP 9 “la disposición a absorber nuevo conocimiento y prepararse para otros propósitos que puedan ponerse a disposición” con el 86% la que presentó el mayor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza.

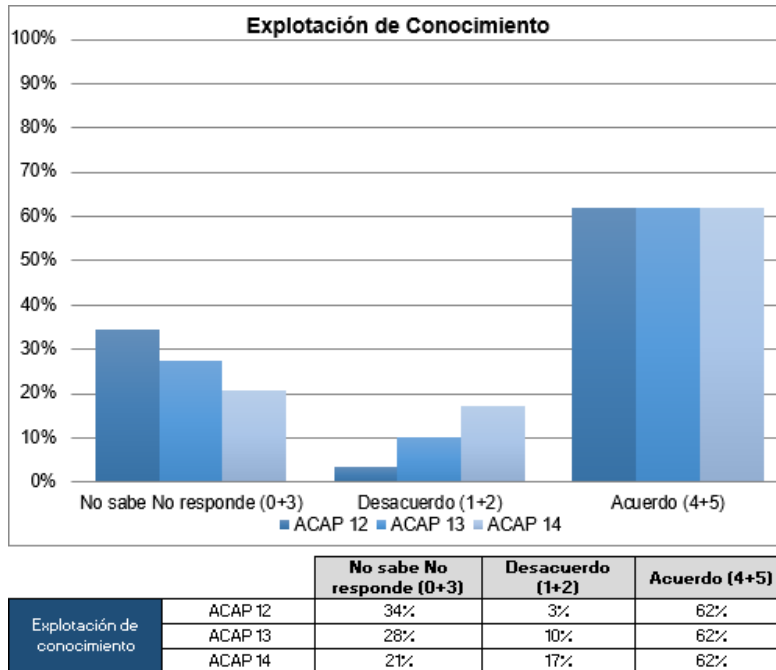


Gráfico 07

Para este estudio, la dimensión de explotación de conocimiento comprende las variables ACAP12, ACAP13 y ACAP14, las cuales se describen a continuación:

ACAP 12	La gerencia apoya el desarrollo de prototipos
ACAP 13	La empresa se replantea y reconsidera regularmente la tecnologías para adaptarlas a los nuevos conocimientos
ACAP 14	La empresa tiene la capacidad de trabajar de manera más eficaz mediante la adopción de nuevas tecnologías

Se observa que en promedio el 62,0% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 07), todas las variables tienen igual porcentaje de acuerdo, siendo la variable ACAP 12 “el apoyo de la gerencia al desarrollo de prototipos” con el 3% la que presentó el menor porcentaje de desacuerdo. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza.

6.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

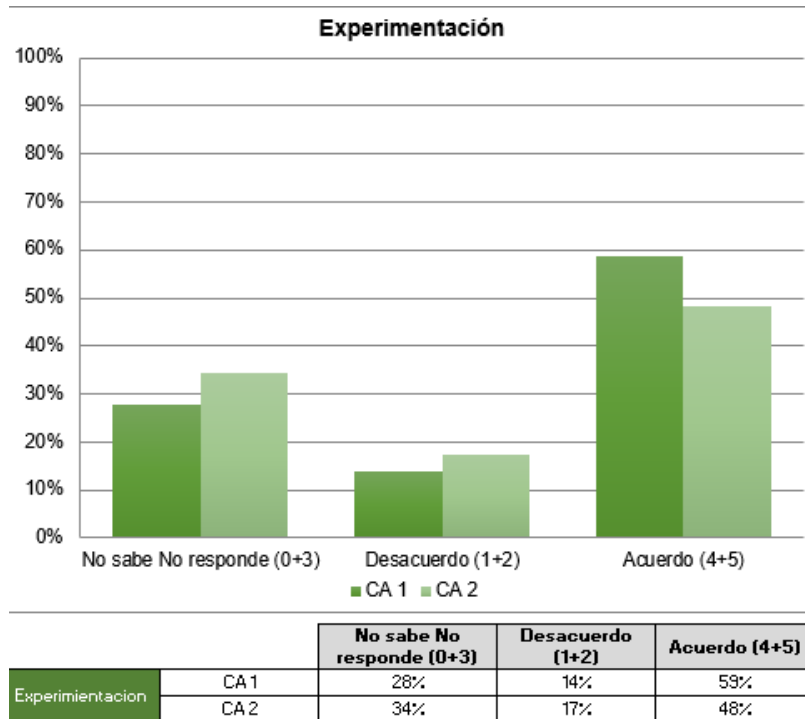


Gráfico 08

Para este estudio, la dimensión de experimentación comprende las variables CA1, y CA2, las cuales se describen a continuación:

CA 1	En mi organización las personas reciben apoyo y aliento cuando presentan nuevas ideas
CA 2	La iniciativa a menudo recibe una respuesta positiva, de modo que las personas se sienten animadas a general nuevas ideas

Se observa que en promedio el 53,5% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 08), siendo la variable CA 2 “la respuesta positiva a una iniciativa” con el 48%, la que presenta el menor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una oportunidad de mejora sobre la cual se puede trabajar.

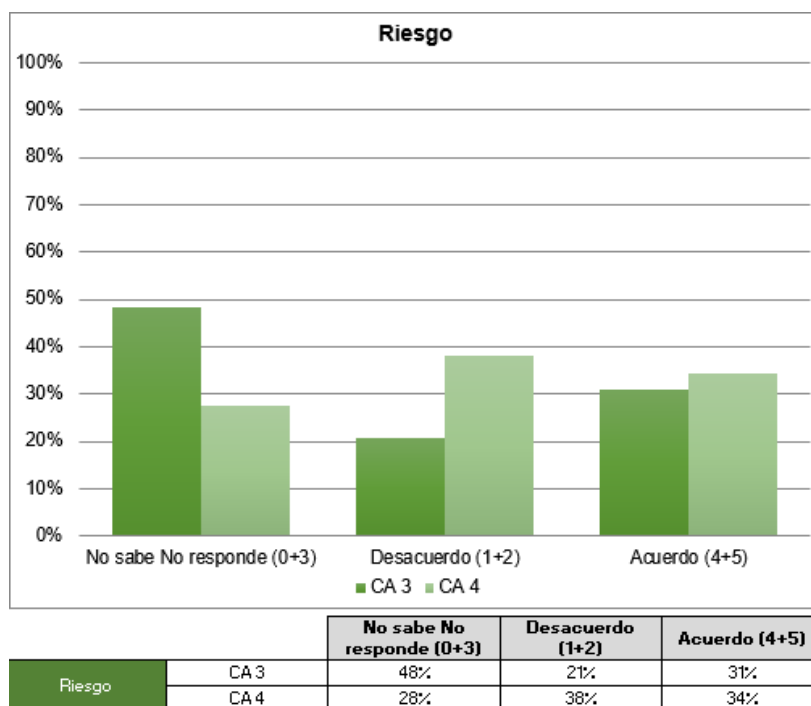


Gráfico 09

Para este estudio, la dimensión de riesgo comprende las variables CA3, y CA4, las cuales se describen a continuación:

CA 3	La gente es impulsada a tomar riesgos en esta organización
CA 4	Aquí la gente a menudo se aventura en un territorio desconocido

Se observa que en promedio el 32,5% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 09), siendo la variable CA 3 “el impulso de la organización a la gente a tomar riesgos” con el 31%, la que presentó el menor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una oportunidad de mejora sobre la cual se puede trabajar.

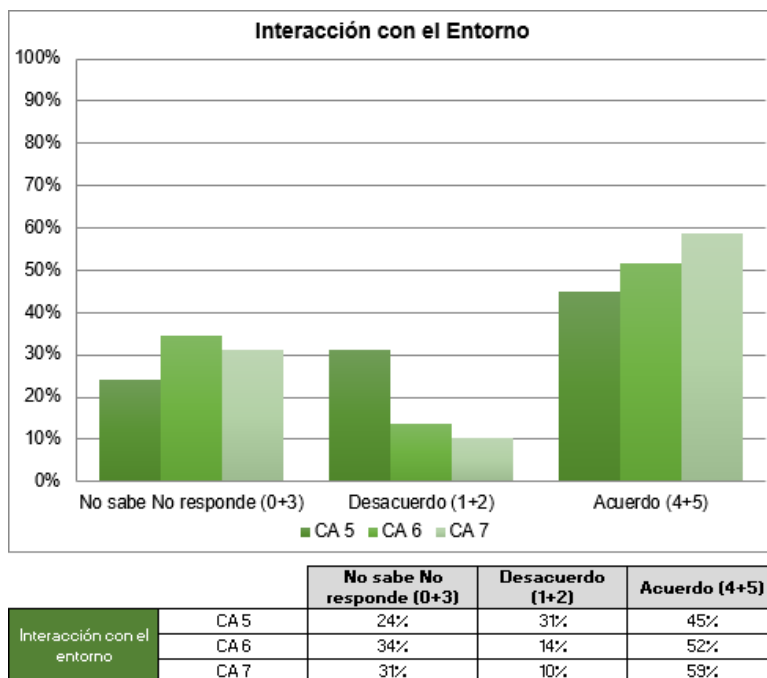


Gráfico 10

Para este estudio, la dimensión de interacción con el entorno comprende las variables CA5, CA6 y CA7, las cuales se describen a continuación:

CA 5	Hace parte de la labor de todo el personal recoger, recuperar y presentar información sobre lo que esta pasando fuera de la empresa.
CA 6	Existen sistemas y procedimientos para recibir, recopilar y compartir información desde fuera de la empresa
CA 7	Se anima a la gente a interactuar con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades, proveedores, etc.

Se observa que en promedio el 52,0% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 10), siendo la variable CA 5 “recoger, recuperar y presentar información sobre lo que está pasando fuera de la empresa como parte de la labor de todo el personal” con el 45%, la que presentó el menor porcentaje. A pesar de que esta dimensión tiene un porcentaje superior al 50%, se pueden diseñar estrategias para mejorar el resultado.

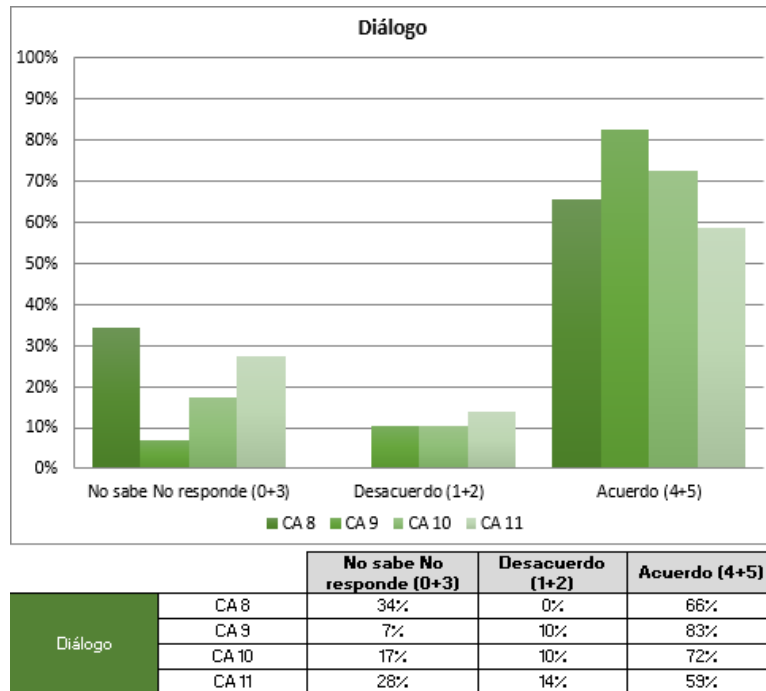


Gráfico 11

Para este estudio, la dimensión de diálogo comprende las variables CA8, CA9, CA10 y CA11, las cuales se describen a continuación:

CA 8	Se anima a los empleados a comunicarse
CA 9	Hay una comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo
CA 10	Los gerentes o administradores facilitan la comunicación
CA 11	El trabajo en equipo interfuncional es común aquí

Se observa que en promedio el 70,0% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 11), siendo la variable CA 9 “comunicación libre y abierta dentro de mi grupo de trabajo” con el 83% la que presentó el mayor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza.

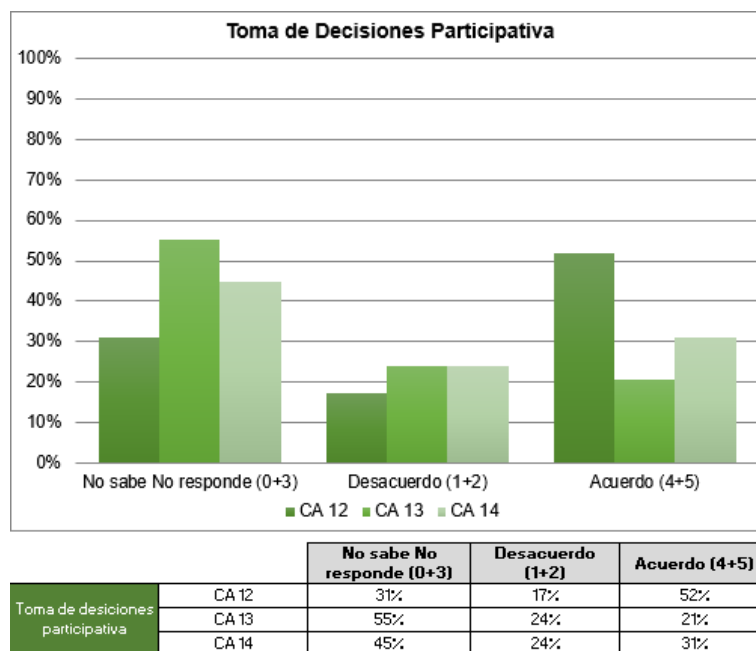


Gráfico 12

Para este estudio, la dimensión de toma de decisiones participativa comprende las variables CA12, CA13 y CA14, las cuales se describen a continuación:

CA 12	En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes
CA 13	Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados
CA 14	La gente se siente involucrada en las decisiones más importantes de la empresa

Se observa que en promedio el 34,7% de las personas encuestadas están de acuerdo (ver gráfico 12), siendo la variable CA 13 “la influencia significativa a las políticas por la opinión de los empleados” con el 21%, la que presentó el menor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una oportunidad de mejora sobre la cual se puede trabajar. Ya que en la variable CA 12 “En esta organización los gerentes con frecuencia involucran a sus empleados en las decisiones importantes” los empleados si sienten que son involucrados en la toma de decisiones importantes.

6.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

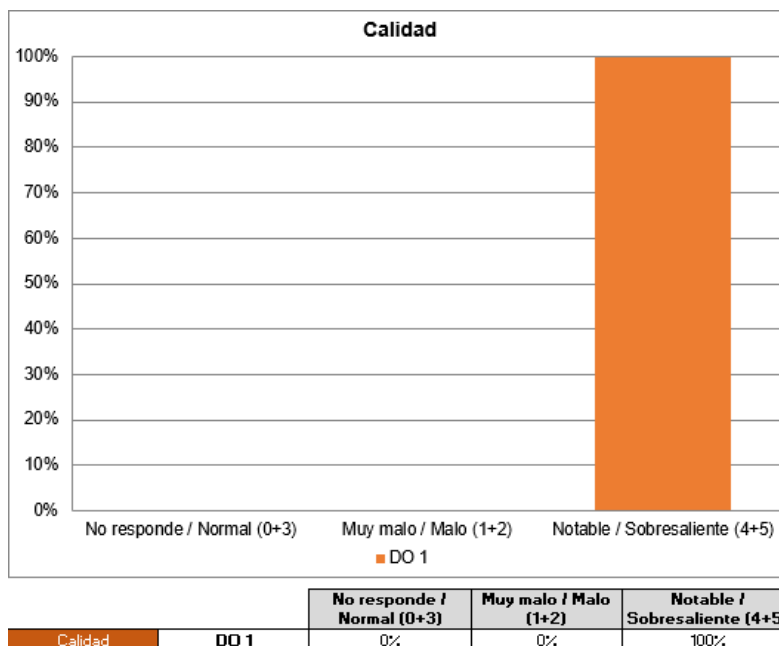


Gráfico 13

Para este estudio, la dimensión de calidad comprende la variable DO1, la cual se describe a continuación:

DO1	La calidad del producto o servicio
-----	------------------------------------

Se observa que el 100% de las personas encuestadas consideran sobresaliente “la calidad del producto o servicio de su empresa”. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza. (ver gráfico 13)

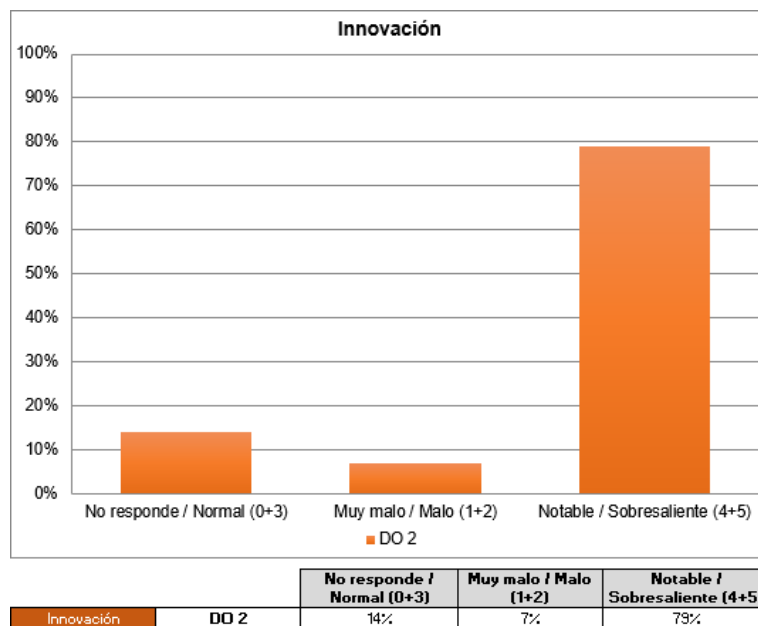


Gráfico 14

Para este estudio, la dimensión de innovación comprende la variable DO2, la cual se describe a continuación:

DO2	El éxito de nuevos productos o servicios
-----	--

Se observa que el 79% de las personas encuestadas consideran sobresaliente “el éxito de nuevos productos o servicios de su empresa”. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza. (ver gráfico 14)

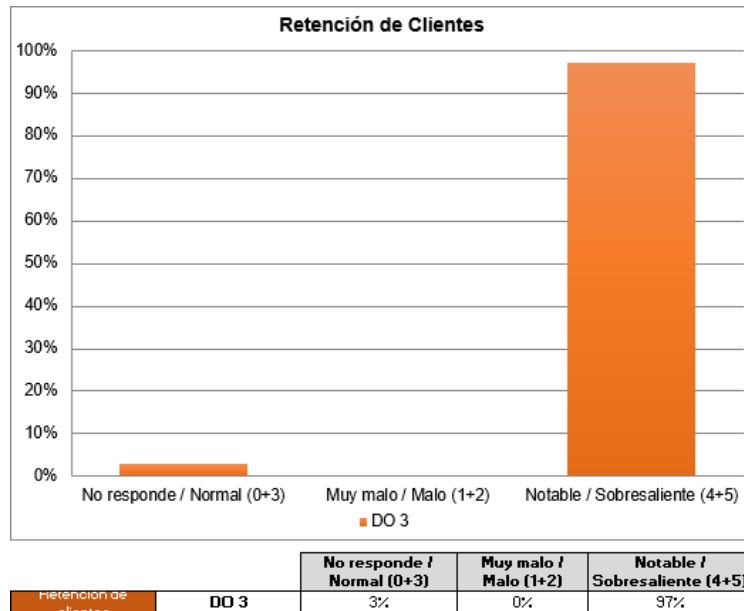


Gráfico 15

Para este estudio, la dimensión de innovación comprende la variable DO3, la cual se describe a continuación:

DO3	La tasa de retención de clientes
-----	----------------------------------

Se observa que el 97% de las personas encuestadas consideran sobresaliente “la tasa de retención de clientes de su empresa”. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza. (ver gráfico 15)

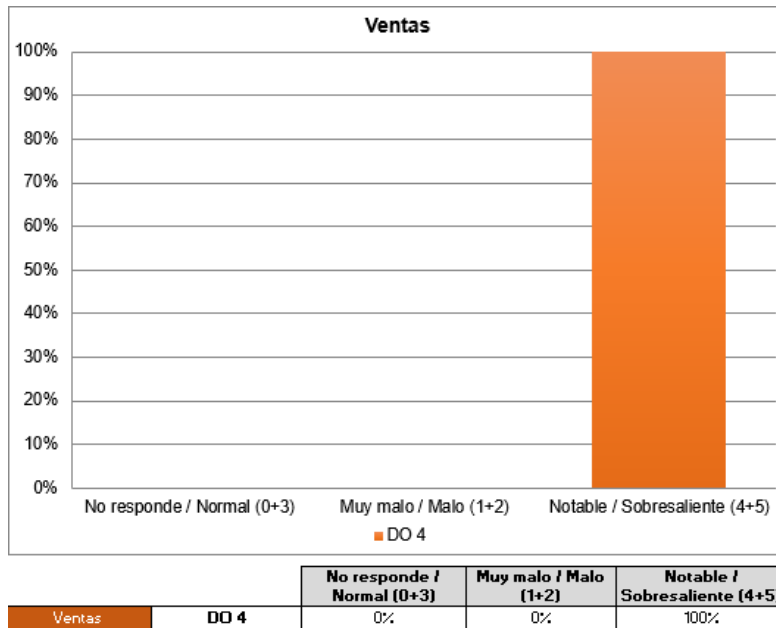


Gráfico 16

Para este estudio, la dimensión de innovación comprende la variable DO4, la cual se describe a continuación:

DO4	El nivel de venta
-----	-------------------

Se observa que el 100% de las personas encuestadas consideran sobresaliente “el nivel de venta de su empresa”. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza. (Ver gráfico 16)

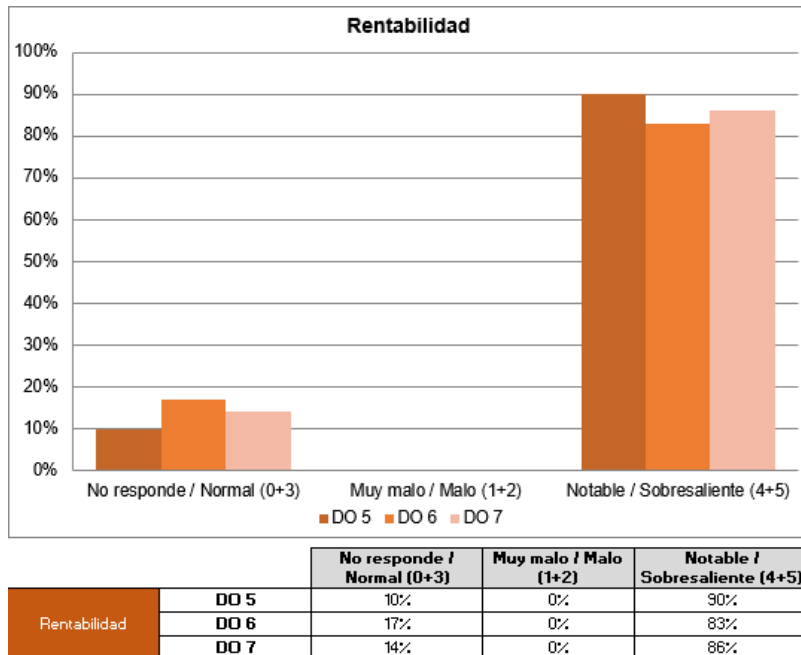


Gráfico 17

Para este estudio, la dimensión de rentabilidad comprende la variable DO5, DO6 y DO7 las cuales se describen a continuación:

DO5	El retorno sobre el capital
DO6	El margen bruto de utilidad
DO7	El retorno sobre inversión

Se observa que el 86,3% de las personas encuestadas consideran sobresaliente la rentabilidad de su empresa, siendo la variable DO 5 “el retorno sobre el capital” con el 90% la que presento mayor porcentaje. Con este resultado se puede considerar esta dimensión como una fortaleza. (ver gráfico 17)

7. CONCLUSIONES

Dado los resultados positivos de la percepción de cada una de las variables de las capacidades de ACAP y CA, se puede evidenciar en los resultados positivos de las percepciones en DO, siendo las dimensiones de calidad y ventas del 100% de desempeño.

Los resultados muestran que la empresa presenta una buena capacidad de absorción de conocimiento y de capacidad de aprendizaje y así mismo tiene la oportunidad de realizar estrategias de recursos humanos para fortalecer estas capacidades.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldieri, L. (2011). Absorptive capacity and knowledge flows for large international firms: A survey. *Chinese Business Review*, 10(1), 51–66. Recuperado de: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/35018/>.
- Álvarez, C.; Bolaños, E. (2010). Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), 118–142. Recuperado de: http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/Nova_Scientia/34677.
- Chiva, R., Alegre, J., y Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Cohen, W.; Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569–596. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2233763>.
- Cohen, W.; Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152. Recuperado de: <https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v28.pdf>.
- Cooke, P.; Memedovic, O. (2003). *Strategies for regional innovation systems: Learning transfer and applications*. Vienna. United Nations Industrial Development Organization.
- Del Moral, A.; Pazos, J.; Rodríguez, E.; Rodríguez, A.; Suárez, S. (2007) *Gestión del conocimiento*. Madrid. International Thomson Editores.

Fajardo Ortiz, Mercedes; “La transferencia de conocimiento externo y el desempeño organizativo en las empresas colombianas: el papel mediador de la capacidad de absorción de conocimiento y de la capacidad de aprendizaje”. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, España.

Fajardo Ortiz, Mercedes; Cano Velasco, Lina Marcela y Tobón Gordillo, Mónica Cecilia. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios gerenciales*. [online]. 2012, vol.28, n.spe, pp.317-338. ISSN 0123-5923.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232012000500017&script=sci_abstract&tlng=es

Fernández, A. V. (2005). Consideraciones sobre la investigación del constructo capacidad de absorción. *Intangible Capital*, 10(1), 1–19. Recuperado de:

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/2922/Consideraciones%20sobre%20la%20investigaci%C3%B3n%20del%20constructo%20capacidad%20de%20absorci%C3%B3n.pdf>.

Fuentes, C. (2008). Capacidades de absorción de PYMES y derramas de conocimiento de empresas grandes. Análisis de un sector tradicional localizado en Querétaro. *Economía y Sociedad*, XIV (22) 27-45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002202>.

García Montijo, L.; León Balderrama, J. (2015). La capacidad de absorción del conocimiento y sus dimensiones en Pymes Acuícolas: el caso Sonora, México. *AquaTIC*, (43) 14-22. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49447307002>.

Hair, R.; Anderson, R.; Black, W. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid. Prentice Hall Iberia.

- Hernández S.; Fernández C.; Baptista L. (2003). *Metodología de la investigación*. México. Editorial McGraw-Hill.
- Nagles G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61) 77-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495008>.
- Olea-Miranda, J.; Contreras, O.; Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32(139) 127-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21246274003>.
- Stiglitz, J. (2000) *La economía del sector público*. Madrid. Antoni Bosch.
- Vélez S. (2001). *Apuntes de metodología de la investigación*. Departamento de Ciencias Básicas Universidad EAFIT. Medellín – Antioquia.
- Zahra, A.S., and G. George. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review* 27(2):185–203.