

11111111111111111111
2016
Ej. 1

1324009



Capacidad de auto reconocimiento organizacional y metanoia en las empresas de
Barranquilla

Gabriel Jacob Velandia Pacheco

Carrera 12 g 68-34 Soledad

3017551914

gabrielvelandiap@gmail.com

Director Maestría en Administración e Innovación: PhD. José María Mendoza

Tutor trabajo de investigación: PhD. Manuel Alfonso Garzón Castrillón





Maestría en Administración e Innovación- énfasis en investigación
Universidad Simón Bolívar

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas las personas que han influido en mi formación y en especial a las que sacrificaron parte de su tiempo y entre sus múltiples ocupaciones dedicaron horas para apoyar este trabajo. Fueron una luz en momentos de oscuridad y mostraron opciones para seguir avanzando en el proceso de investigación que felizmente concluyó. Mi agradecimiento especial a:

PhD. Lisseth Hernández

Mgs. Ketty Herrera

PhD. Yany Rincón

Mgs. Rafael Portillo

Mgs. Wendell Archibold

PhD. Christian Acevedo



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.1.1. Capacidad de entenderse a sí mismo.....	9
1.1.2. Capacidad de metanoia.....	11
1.2 Formulación del problema.....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificación.....	13
1.5 Limitaciones de la investigación.....	16
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Marco teórico.....	19
2.2.1 Teoría de organizaciones humanas.....	21
2.2.2 Teoría de recursos y capacidades.....	31
2.2.3 Capacidades dinámicas.....	38
2.2.4 Capacidad de absorción.....	47
2.2.5 Auto reconocimiento organizacional y metanoia.....	61
2.3 Definición de términos.....	67
2.3.1 Capacidad de auto reconocimiento organizacional.....	67
2.3.2 Capacidad de auto reconocimiento organizacional.....	68
2.3.3 Capacidad de metanoia.....	68
2.3.4 Capacidad de supervivencia.....	69
2.3.5 Capacidad de evolución.....	69
2.3.6 Capacidad de competencia.....	70
2.3.7 Construcción de identidad.....	70



Cuadro 6. Enfoques organizacionales de los procesos de metanoia	85
Cuadro 7. Construcción de concepto de auto reconocimiento	92
Cuadro 8. Construcción del concepto de metanoia.....	95
Cuadro 9. Comparación de las definiciones de auto reconocimiento organizacional y metanoia.....	96

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Modelo de capacidad de absorción	10
Figura 2. Presentación gráfica del marco teórico.....	20
Figura 3. Corrientes que explican el desarrollo superior en las organizaciones	37
Figura 4. Capacidades básicas organizacionales (Core Capability).....	41
Figura 5. Modelo de relación entre capacidades dinámicas, rigideces básicas, sensemaking y entorno ...	44
Figura 6. Modelo de capacidad de absorción	59
Figura 7. Capacidad de absorción.....	60
Figura 8. Misión organizacional compartida.....	86
Figura 9. Visión organizacional compartida.....	87
Figura 10. Línea sensible	88
Figura 11. Auto reconocimiento	89
Figura 12. Concepción organizacional de auto reconocimiento.....	91
Figura 13. Concepción organizacional de metanoia	93
Figura 14. Capacidad de supervivencia.....	96
Figura 15. Proceso de auto reconocerse de la organización	100
Figura 16. Definición de identidad organizacional.....	101
Figura 17. Procesos de reconstrucción de significados organizacionales	102
Figura 18. Factores que impulsan al cambio	104
Figura 19. Proceso para alcanzar el auto reconocimiento y la metanoia en las empresas.....	106
Figura 20. Capacidad de competencia	108
Figura 21. Modelo de capacidad de evolución	110



a la capacidad de las organizaciones a desarrollar sus capacidades de evolución, de auto reconocimiento para la supervivencia de la empresa; lo que finalmente se integraría en la capacidad de competencia.

Los resultados permiten explicar de una forma diferente la generación de capacidades de competencia, la cual debe manifestarse en la competitividad organizacional y de donde surgen conceptos como los mencionados anteriormente.



Ahora bien, por otra parte; el conocimiento visto como un activo de la organización puede llegar a sufrir cambios en su capacidad de generar valor, esto es, caer en obsolescencia, entendida esta como la caída en desuso del conocimiento motivado, no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas ideas introducidas en el mercado. Y entendido valor como aquello subjetivo que se basa en las distintas impresiones, juicios, estimaciones y expectativas que se forman al interior de las personas o de las organizaciones sobre los temas o sobre cada situación y que dan paso a la disponibilidad personal de asignar un precio a un recurso o bien.

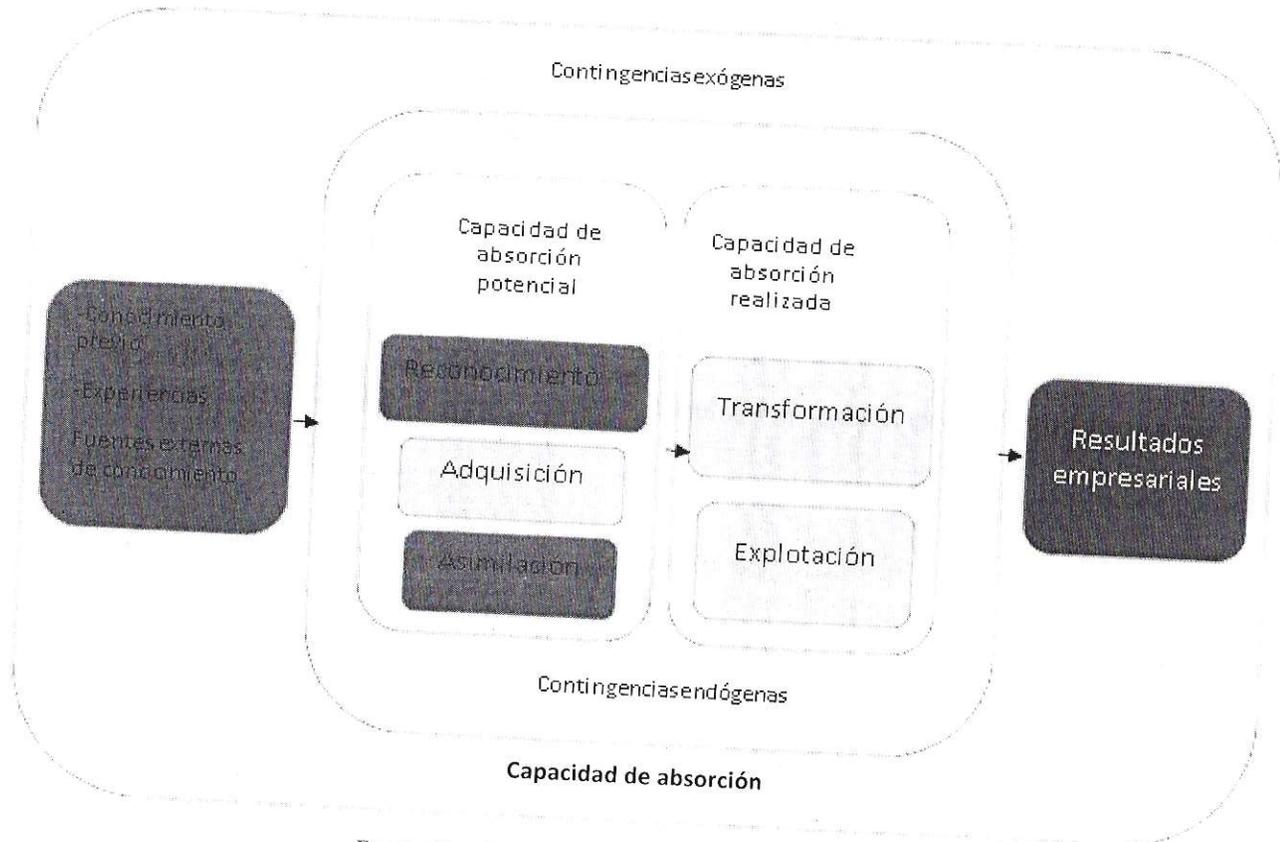
En este sentido, una organización gana valor, cuando en el mercado los inversionistas ven con buenos ojos a la organización y les motiva disponibilidad para desprenderse de cierta suma de dinero para hacerse dueños de ella, debido a que esa inversión garantizará flujos de efectivo positivos para ellos. Es por eso que algunas empresas valen muchas veces más de lo que representan sus activos tangibles, lo que motiva a un inversionista a pagar varias veces más lo que le costaría invertir en comprar los mismos activos físicos, es la garantía de que esa inversión a pesar de ser más alta, le garantizará flujos de efectivo positivos en el futuro (Jaramillo, 2013).

Con lo plasmado hasta este momento se puede decir que las organizaciones deben buscar constantemente la forma de adquirir nuevo conocimiento de tal forma que eviten la obsolescencia del mismo y por ende la permanencia de la organización en el mercado.

En los desarrollos teóricos se encuentra dentro de las teorías de las capacidades y los recursos, las capacidades dinámicas y entre ellas la capacidad de absorción, como el elemento que permite a la organización obtener información de su entorno para absorberlo e incluirlo en los recursos capaces de generar ventajas competitivas.

eso se usará el nombre de “capacidad de auto reconocimiento” para el aspecto que a este trabajo concierne.

Figura 1. Modelo de capacidad de absorción



Fuente: Garzón (sf) Modelo de capacidad de absorción

Para los seres humanos normalmente resulta confuso saber lo que se quiere, saber por qué se quiere lo que se quiere y saber si lo que se quiere será lo mejor o lo más coherente con los objetivos planteados. Resulta aún más complejo crear una identidad organizacional, compartir una misión y una visión y que la organización (independiente de los rasgos característicos de cada individuo que lo conforma) tenga claro qué tipo de conocimiento es el que le interesa absorber, qué es lo que se debe buscar allá afuera (y adentro) a través de la capacidad de absorción y las demás capacidades organizacionales.



metanoia) se convierten entonces en dos aspectos fundamentales para la generación de ventajas competitivas.

1.2 Formulación del problema

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se orienta hacia el estudio del desarrollo de las capacidades de las organizaciones de entenderse a sí mismas para conocer con certeza qué nuevo conocimiento es el que más les conviene absorber en relación con su misión, visión y objetivos planteados y de la capacidad de utilizar ese conocimiento para generar verdaderos cambios organizacionales (metanoia), por tanto, el estudio busca responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se gestan el auto reconocimiento organizacional y la metanoia en las empresas de la ciudad de Barranquilla?
- ¿Son conscientes las empresas de los procesos de auto reconocimiento organizacional y metanoia vividos en su gestión?
- ¿Qué es el auto reconocimiento organizacional y metanoia para las empresas?
- ¿Cómo se da el auto reconocimiento organizacional y la metanoia en las empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Comprender los procesos de auto reconocimiento organizacional y metanoia en las empresas de la ciudad de Barranquilla

1.3.2 Objetivos específicos

- Develar la consciencia que las empresas tienen sobre los procesos de auto reconocimiento organizacional y metanoia
- Definir el auto reconocimiento organizacional y la metanoia en las empresas



et al. (2011), Jiménez –Barrionuevo et al. (2010), Ritala y Hurmelinna (2013), Escribano et al. (2009), Torodova y Durisin (2007), Lichtenthaler & Lichtenthaler (2009), entre otros y recoge de manera sintetizada los contenidos de los principales desarrollos teóricos en capacidad de absorción y los procesos de aprendizaje organizacional.

Luego de estudiar y analizar el modelo y sus principales teorías, se puede aseverar que existen dos puntos álgidos en el proceso de la capacidad de absorción, a saber: el de reconocimiento y el de transformación. El primero es fundamental debido a que de este depende el tipo de conocimiento al que la organización le apunte y a partir de él poner a trabajar todo su andamiaje para lograr generar ventajas competitivas.

Aquí parece que emerge otra capacidad que se encuentra de alguna forma ligada o inmersa a la de absorción y es la capacidad de la organización de auto reconocerse a sí misma y así saber a qué metas debe apuntarle. De otra parte, está la capacidad de transformarse a sí misma a través del nuevo conocimiento adquirido. A esto se le ha dado importancia debido a que la simple absorción de conocimiento no genera un verdadero aprendizaje debe ir más allá, por tanto, se asume que el verdadero efecto de la capacidad de absorción surge cuando la organización realmente aprende. En este sentido, se considera pertinente la profundización en la definición y construcción de los conceptos propuestos.

Autores como Hall, (1979); Grant, (1996); Zahra & George (2002), Teece (1994); entre otros, coinciden en que el conocimiento y la información constituyen unas fuentes de ventajas competitivas claves en los mercados globales actuales, que administrados coherentemente pueden generar mayor rentabilidad y pueden garantizar la supervivencia de las organizaciones, aún más que los activos tangibles y las ventajas competitivas tradicionales.



desconocer las particularidades propias y la realidad única de la región, generando referentes locales que plasman mejor las condiciones de las empresas.

Asimismo, este trabajo puede ayudar a las organizaciones a identificar y reconocer qué es lo que necesita aprender y que esto es una capacidad importante para la organización, así como entender en qué momento se da la verdadera transformación organizacional a través del conocimiento. Puede ser un punto de referencia que ayude a los directivos a reconocer los procesos, los cuales muchas veces se realizan en la organización de manera inconsciente sin ser reconocidos como procesos sistemáticos y ordenados dentro de una capacidad organizacional. Cobrando de esta manera relevancia práctica.

1.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación que pudo encontrarse ha sido el acceso a las organizaciones a través de la persona idónea para realizar las entrevistas. En varios casos hubo acceso a la organización, sin embargo, no lo hubo hacia la persona quien cumpliera con los criterios de selección de informante clave. En ese sentido, todo el esfuerzo por lograr un contacto con la empresa se perdía para este trabajo.

Se hizo contacto inicial con quince empresas, de entre las cuales se logró entrevistar a la persona idónea según el criterio de selección, en siete de ellas; que son las que conforman este estudio. Inicialmente, se realizaron cuatro entrevistas y se procesó esta información de manera manual para ir obteniendo las primeras categorías, luego se fueron haciendo de una en una las otras entrevistas hasta lograr la saturación en la entrevista número siete. Una vez completadas todas las entrevistas, toda la información fue procesada en el software Atlas.ti® Versión 7.5.7 con el apoyo de un experto.



Por otra parte, Canto et al. (2012), realizaron un estudio en la industria farmacéutica mexicana, sobre la relación existente entre los factores del capital humano y la capacidad de absorción potencial del conocimiento externo. Con un trabajo de tipo cuantitativo no experimental, transversal, correlacional-causal, evaluaron la relación existente entre las variables mencionadas. Concluyeron que existe una relación positiva y significativa entre el determinante interno del capital humano y la capacidad de absorción potencial.

Los autores plantean que la relación existente entre capital humano y la capacidad de absorción potencial se acepta ya que el capital humano tiene un impacto en la identificación, valoración y adquisición de conocimiento externo crítico para las operaciones y en la comprensión, internalización, conversión y uso de dicho conocimiento. Esta idea cobra valor en este trabajo, debido a que la consideración de la capacidad de metanoia y de auto reconocimiento involucra el factor humano de manera obligatoria.

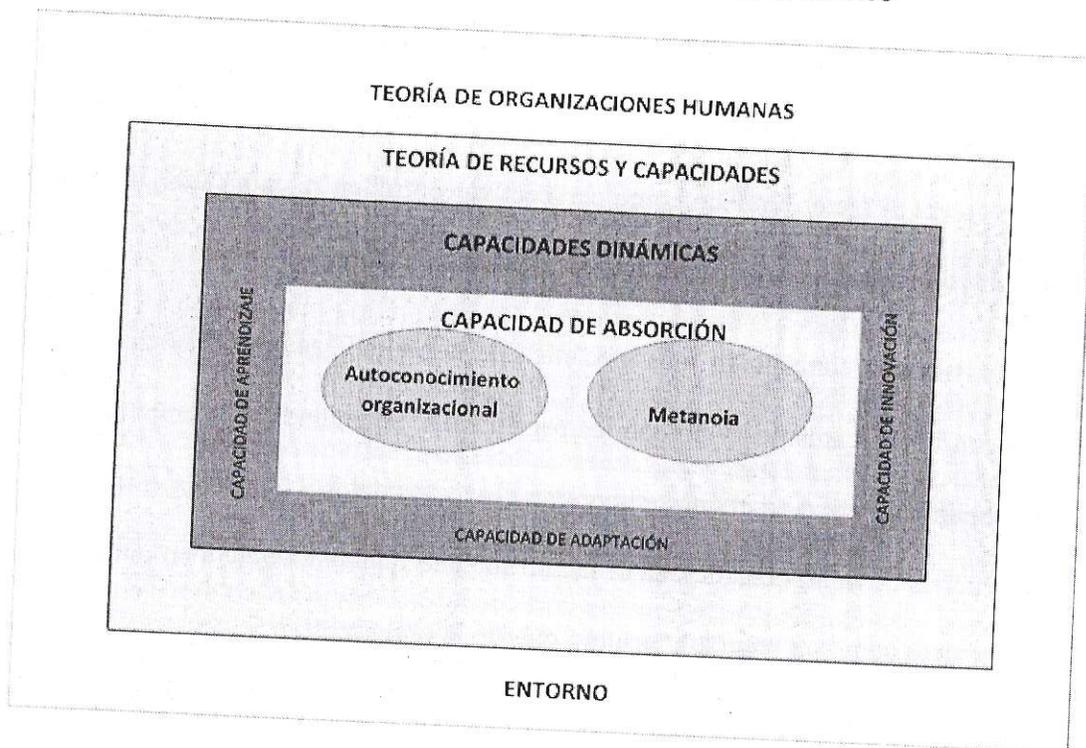
Así mismo, Garzón (sf), presenta un modelo que propende por describir la capacidad de absorción partir de la revisión de la literatura existente. En dicho modelo, el autor identifica cinco aspectos importantes en la capacidad de absorción, a saber: reconocimiento, adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento. Considera los antecedentes y el conocimiento previo de la organización como factor con relativa importancia para el reconocimiento y adquisición de conocimiento del exterior. Al final, todo este proceso debe de repercutir en la consecución de ventajas competitivas para la empresa.

El modelo planteado por este autor permite deducir que, en las fases de reconocimiento y transformación, deben existir otras dos capacidades organizacionales que aporten a la generación de ventajas competitivas: la capacidad de auto reconocimiento organizacional y la capacidad de metanoia, las cuales son propuestas en este trabajo.

la recolección de los primeros datos y su análisis, las investigaciones previas, entre otras, estos ayudan a formar una idea inicial del objeto a abordar (Hernández, 2014).

La investigación cualitativa al ser más rica y profunda y por tratarse de un enfoque en el que no existe claramente identificada una separación del objeto y el sujeto, mediados por un método, en donde se espera que el nuevo conocimiento surja de la realidad estudiada (es decir va de los datos a la teoría y no al contrario como ocurre con las investigaciones de enfoque cuantitativo), puede sugerir que el investigador debe abordar el campo desprovisto de marco teórico, debido a que este puede llegar a “contaminar” la realidad.

Figura 2. Presentación gráfica del marco teórico



Sin embargo, este trabajo se ha ajustado a las ideas de Hernández (2014) e Ynoub (2014), quienes justifican la necesidad de la elaboración de un marco teórico en las investigaciones cualitativas por las causas mencionadas en el primer párrafo. Asimismo, se infiere que de igual forma, sin organizar



organizaciones y que además presenta la visión social que se ha tenido con referencia a las organizaciones humanas.

Como se puede notar, esta tabla relaciona cinco factores desde los que se analiza el desarrollo de la gestión humana en el tiempo y uno de ellos, el de la concepción del ser humano en las organizaciones; muestra que antes del siglo XX ni siquiera era considerado el concepto. Es a partir de los inicios del siglo pasado, junto con la revolución industrial, que se empieza a considerar al hombre como un ente económico y racional, con capacidad de entender la situación económica que lo rodea y actuar en conveniencia con ella. El trabajo era considerado la fuente que generaba valor en las organizaciones.

Cuadro 1. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Periodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano		Hombre económico racional	Hombre social	Hombre Organizacional	Hombre Psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre Mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento Industrial	Movimiento Obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación Colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y Desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia Teórica
Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento, tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área

Tomado de: Calderón, Álvarez y Naranjo (2006)



Empleados, Empresa y Estado. Empieza aquí a considerarse al hombre como un ser social, el cual posee necesidades superiores a las básicas, un ser con emociones, que busca reconocimiento, bienestar y participación. Se considera que estas emociones también son involucradas en el ámbito laboral.

En la etapa comprendida entre 1961 y 1990, hay un gran desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto, acompañado de las relaciones de interdependencia entre los países, el surgimiento del libre mercado y el predominio del capital financiero especulativo, hacen que empiece a surgir con fuerza el concepto de globalización económica.

Se acuña entonces el concepto de hombre organizacional u hombre administrativo, considerando que este cuenta con una racionalidad limitada y que por lo tanto lo que busca es unos resultados satisfactorios, sobre la base de intencionalidades y reglas establecidas para gestionar los recursos y no sobre el azar.

Así mismo, el crecimiento económico de Japón hizo que se consideraran otras corrientes gerenciales provenientes de oriente y se puso en tela de juicio el modelo racionalista estadounidense que hasta ahora había predominado. Aquí empiezan a considerarse las empresas como sistemas de significados sociales contruidos con un propósito y se les empieza a dar un enfoque sistémico.

En la última etapa, (1991 en adelante), se intensifican las condiciones de globalización iniciadas en el periodo anterior, en medio de un marcado ambiente neoliberal, en el cual la libre competencia en los mercados es el aspecto predominante. Estas características han hecho que el entorno en el que se mueven las organizaciones se haga más inestable y volátil que en los periodos anteriores, que exista la posibilidad de que nazcan empresas de manera global, con sede en un país y



“Un organismo contempla la organización como un conjunto social; una institución contempla la organización como un conjunto social que encarna unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. En un sistema técnico no hay más valor que el que se mide por la relación entre lo producido y lo consumido. En un organismo el valor decisivo viene dado por el grado de satisfacción futura de las personas organizadas” (Pérez, 2012)

A pesar de no desconocer otros conceptos de organización, este trabajo se enmarca en esta última visión de la misma, en la que se considera al hombre como un ser psicológico que posee más necesidades que las básicas, que busca reconocimiento y participación y que puede aportar a la empresa a los procesos de innovación y desarrollo. Se enmarca en la visión orgánica y antropológica de las empresas.

2.2.1.1 El entorno en el estudio de las organizaciones

La corriente clásica del estudio de la dirección de las organizaciones se fundamenta en la concentración de las capacidades en las cualidades internas de la empresa y no consideraba el análisis del entorno, ni se consideraba plenamente la influencia de éste en la organización. Sin embargo, a mediados de los 60', con aportes de las corrientes del pensamiento complejo, se empieza a tener en consideración el entorno, para luego buscar su consolidación en la década de los 80' afectados por los iniciales procesos de globalización que se empezaban a dar en los mercados mundiales.

Como respuesta a esto surge la planeación estratégica, donde se destacan autores como Andrews (1980), Ansoff (1986), Steiner (1983), entre otros. Asimismo, surge la teoría de la contingencia, donde se sostiene que la estructura que adopte la empresa depende de las condiciones del entorno



Donde se entiende que la historia indica y orienta la manera de actuar de los directores y que existen unas rigideces centrales (Benner, 2009), las cuales son capacidades de la empresa y que obstaculizan la constitución de nuevas capacidades.

Luego surge la teoría de los recursos (Penrose, 1959; Schumpeter, 1934), en donde se considera la innovación como una nueva combinación de los recursos de la empresa. Por otra parte, (Barney, 1991) unió las teorías anteriores y desarrolló la teoría de los recursos y las capacidades. Se definen entonces dos tipos de capacidades: las que no sirven para enfrentar el entorno y las que sí, a éstas últimas se les llama capacidades dinámicas. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Debe de considerarse entonces, que, en el contexto actual, en donde las tecnologías de la información y la comunicación se han venido desarrollando, surgen una serie de condiciones que pueden ser aprovechadas por las pequeñas organizaciones. El hecho de existir una conectividad disponible y muy económica y una relativa facilidad en la obtención de la información genera un aplanamiento del terreno en cuestiones de competencia, (Friedman, 2012).

Este fenómeno ha hecho que, a nivel mundial, algunas regiones que se encontraban en potencial atraso como la India, así como algunas organizaciones que fueron capaces de identificar una oportunidad en este nuevo entorno emergieran como economías u organizaciones con ventajas particulares. Lo que quiere decir que el estudio de las organizaciones no debe desconocer este fenómeno particular, sobre todo, si en concordancia con lo mencionado por Longenecker (2001), este tipo de organizaciones poseen la ventaja de tener una mayor capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Hoy día existe la posibilidad de que una organización pequeña, con pocos números de empleados y aún posiblemente sin gran espacio físico, logre desde su nacimiento ser de talla global



los esfuerzos realizados por la organización. Así mismo, el pequeño negocio se aprovecha de la confianza que genera el nombre de la gran empresa y la convierte en su aliada antes que en su competidor. En este sentido, a nivel global la complementariedad entre la empresa grande y las microempresas es cada vez mayor para satisfacer más oportunamente la demanda del mercado.

Se considera importante tener en cuenta la diferencia que ha marcado el ingreso de las tecnologías de la comunicación y la información, que puede en algunos casos, mostrar de manera inversa las desventajas o ventajas como eran consideradas anteriormente (Friedman, 2012). Precisamente esa es una de las características de los mercados actuales y es un aspecto más que incluyen las TIC a la palestra donde se mueven las empresas: lo impredecible y lo borroso que resultan los mercados actuales, marcados por una alta volatilidad y dinamismo, en donde sacar conclusiones y predicciones precisas resulta casi imposible para los directores de las organizaciones.

Otro aspecto relativo al entorno que debe considerarse, es lo incluyentes que sean las instituciones políticas de cada región o país, pues a través de ellas se determina la posibilidad de acceder a recursos y a oportunidades de financiación, apoyo, asesoramiento e impulso de la economía a menor escala.

“Existe una fuerte sinergia entre las instituciones económicas y las políticas. Las instituciones económicas extractivas concentran el poder en manos de una élite reducida y fijan pocos límites al ejercicio de su poder [...] Las instituciones políticas inclusivas, que confieren poder ampliamente, tenderían a eliminar las instituciones económicas que expropián los recursos de la mayoría, levantan barreras de entrada y suprimen el funcionamiento de los mercados que solamente benefician a un número reducido de personas” (Acemoglu & Robinson, 2012).



construir actividades y configuraciones de valor que dan origen a la adquisición de ventajas competitivas. En este sentido, resulta importante definir dónde pueden hallarse estas ventajas para que la empresa logre una mejor condición para competir y así, obtener mejores resultados que una empresa que se encuentre en el mismo sector y que posea una estrategia parecida y no posea dicha ventaja.

En sus planteamientos Porter (1990), considera la Cadena de Valor como el instrumento analítico que se utiliza para determinar las fuentes de ventajas competitivas. La identificación de las diferentes actividades organizacionales y la identificación y comprensión del comportamiento de los costos, deben propender por una configuración organizacional que tienda a la búsqueda de ventajas competitivas. Si se considera todo esto desde el enfoque de la Teoría de Sistemas, entonces puede asumirse que la cadena de valor interactúa con la cadena de valor de los demás actores del mercado, tales como proveedores, distribuidores, clientes, consumidores, entre otros. En este sentido, la cadena de valor debe ser comprendida como una parte de un sistema más grande y complejo que interactúa entre sí y que obliga a ser pensada y estudiada desde el Enfoque Sistémico.

Por otra parte, Wernerfelt (1984) y Andrews (1977), pretenden explicar las razones por las que algunas organizaciones logran sortear de manera eficiente los mercados a partir del enfoque basado en los recursos con que cuenta la empresa. Este enfoque se basa en la premisa de que los recursos valiosos que posee una empresa son las fuentes de ventajas competitivas. Plantea que las diferencias en los desempeños organizacionales, surgen a partir de las diferencias en los stocks de recursos que posee. Este planteamiento hizo que volvieran las miradas al trabajo de Penrose (1959), quien plantea que las teorías vigentes que intentaban explicar cómo crecían las empresas eran insuficientes e introdujo inicialmente la idea de los recursos; considera a la empresa como un conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar, con el



Balance General y se espera que de su utilización se generen beneficios económicos para la organización.

- Activos intangibles: son de naturaleza inmaterial, los cuales normalmente no se encuentran reflejados en los estados financieros tradicionales y no son tan fácilmente identificables; sin embargo, tienen la capacidad de generar valor a la organización y la definición de su valor no se encuentra ligada al uso o desuso de los mismos, sino a otros factores que permiten que inclusive, este aumente de valor en el tiempo.
- Capacidades organizacionales: las cuales pueden definirse como complejas combinaciones de recursos empresariales como activos, personas y procesos que las empresas utilizan para desarrollar su objeto social (Collis & Montgomery, 1998).

Las capacidades organizacionales se pueden considerar el activo más importante de la organización amparado en el argumento que estas son las que generan las ventajas competitivas y que por tratarse de configuraciones especiales de otros recursos, que se dan como respuesta a necesidades internas, poseen un carácter inimitable ya que son desarrolladas en condiciones especiales y únicas, difícilmente reproducibles en otras organizaciones (Garzón M. , 2015).

En este sentido, la teoría de las capacidades viene siendo un enfoque que complementa la teoría de los recursos, pues, se considera desde un enfoque estático, que las organizaciones poseen ciertos recursos que son propios de la organización, que se complementan con el enfoque dinámico del desarrollo de capacidades de aprovechar esos recursos en la generación de ventajas competitivas para la organización, expresando pautas y rutinas organizativas que determinan lo que la empresa puede llegar a ser. Para Ventura (1994), conviene tener presente que las capacidades nacen a lo largo del tiempo, mediante las interacciones entre los distintos recursos de las empresas.



a través de la posesión de recursos únicos, valiosos, particulares y, por tanto, difícilmente imitables e insustituibles. (Barney, 1991; Schumpeter, 1934; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984).

Asimismo, la Teoría de los Recursos y las Capacidades permite interpretar a la organización como un depósito de recursos, donde estos están distribuidos de manera heterogénea a través de la organización, que generan diferenciación y que persisten en la misma a lo largo del tiempo (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Castillo y Portela, (2010), aseveran que, en términos generales, la teoría de los recursos y las capacidades se basa en la concepción de la organización como un conjunto de recursos, que se preocupa del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas para justificar la formulación de las estrategias de la empresa. A su vez, de acuerdo con Fernández & Suárez (1996) cada empresa es heterogénea por que posee diferentes recursos, producto de la suerte, decisiones y eventos anteriores, sobre las que se sustentan las ventajas competitivas. Asimismo, puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, haciéndola sostenible y mantener una renta a largo plazo.

Este trabajo considera estas ideas como fundamentales para el análisis de la capacidad del auto reconocimiento y la metanoia, entendiendo la complementariedad que se genera al confrontar la teoría de la configuración de la cadena de valor y la de los recursos y las capacidades junto con las capacidades dinámicas.



2.2.3 Capacidades dinámicas

El concepto de capacidades dinámicas aflora como una explicación por las que determinadas organizaciones logran desempeñarse mejor en ciertos mercados con características no constantes e impredecibles (altamente dinámicos y turbulentos). Se entienden como un conjunto de capacidades de la organización que le permiten afrontar la inestabilidad y la incertidumbre que se genera en los mercados turbulentos y dinámicos. Dicha concepción surge de la idea de entender a la empresa como un stock de capacidades e incluir los cambios y el dinamismo del entorno. Autores como Eisenhardt & Martin (2000); Helfat (1997); Hou (2008); Teece (2007); Winter (2003); Zahra, Sapienza, & Davidson (2006), entre otros, han intentado explicar la generación de ventajas competitivas con base en el estudio de las capacidades dinámicas.

Garzón (2015), realizó un adelanto en el estudio del concepto de capacidades dinámicas a través de un análisis cronológico de la literatura disponible. Este autor plantea que existen tres grandes corrientes desde las que se pueden explicar las capacidades dinámicas. Asimismo, manifiesta que existe un cierto grado de turbiedad en la construcción de la definición, generada por un uso indiscriminado de términos por los diferentes autores y por la difícil separación de los conceptos más generales de la teoría de los recursos y las capacidades anteriormente revisadas.

El autor construyó una lista de definiciones y encontró que existen tres grandes corrientes por medio de las cuales se pueden definir las capacidades dinámicas:

- El enfoque de la construcción de las capacidades: donde se agruparon los autores Nelson & Winter (1982); Nelson (1991); Collis & Montgomery (1998); Henderson & Cockburn (1994); Teece & Pisano (1994); Teece, Pisano, & Shuen (1997); Makadok (2001), Zahra, Sapienza & Davidson (2006); Winter (2003); Wang & Ahmed (2007); Lavie (2006); Hou (2008); Teece (2009).



debido a la existencia de otras características que se forman al interior de las organizaciones y que se producen en ambientes propios y amarrados a las experiencias de las mismas.

Ahora bien, la nueva combinación de recursos que resulten en nuevas capacidades que puedan resultar útiles para enfrentar (o aprovechar) las condiciones del entorno, exige de la organización una disponibilidad de cuestionar sus aspectos más fundamentales. Normalmente, las organizaciones poseen una estructura formada en valores y normas que adopta la empresa, las cuales se encuentran vinculadas y fuertemente fusionadas a las habilidades y conocimiento, a los sistemas técnicos y a los sistemas de gestión, estas se terminan definiendo como rigideces centrales que naturalmente tienden a entorpecen el proceso de cambio y por lo tanto el desarrollo de la organización. Leonard (1992), presenta en forma de paradoja cómo las capacidades básicas (Core Capability) inicialmente intentan mantener las condiciones de la organización como se encuentra en el estado actual y luego a través del cambio de orientación de las mismas se logra el cambio en la organización.

La misma autora plantea que los sistemas técnicos pueden normalmente generar apego a las tecnologías, sistemas y rutinas que han demostrado éxito anteriormente, ligados a estos éxitos del pasado las empresas buscarán referencias para la solución de problemas actuales y esta tendencia resulta en gran medida un impedimento para el desarrollo. Es lo que autores como Galán & Sánchez (2009), llaman la dependencia al camino y se trata del hecho de que las decisiones a tomar se encuentran fuertemente influenciadas por las decisiones hechas en el pasado (Marín, Perelló, & García, 2010).



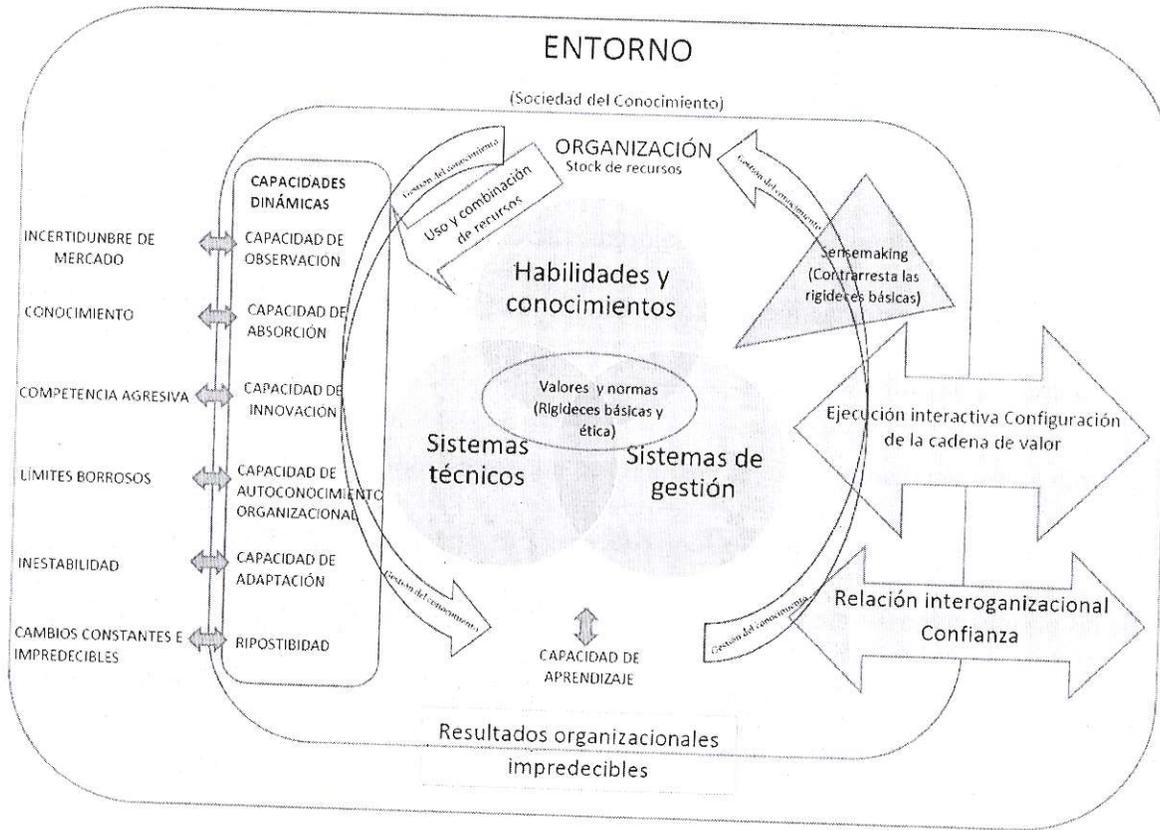
Esta capacidad de interpretación del ambiente o entorno se encuentra acompañada de una capacidad de entendimiento del mismo, la cual exige que la organización cuente con información actualizada, comprendiéndolo a través de las interacciones con otros actores y haciéndolo en forma colectiva al interior de sí misma para que pueda convertirse realmente en aprendizaje de grupo.

Dicha búsqueda de sentido comienza como una respuesta a la incertidumbre en el momento en el que lo que se interpreta no mantienen coincidencia con lo que se espera, entendiendo eso “que se espera” como un constructo basado en las experiencias vividas por el grupo, lo que genera un periodo de confusión inicial sobre el que prima la pregunta ¿Qué pasa aquí? La cual busca la racionalidad contextual a través de preguntas vagas y respuestas confusas y acuerdos negociados, entendiendo que el fracaso deja enseñanzas para los que se encuentran en esa búsqueda de sentido en un entorno o medio que se mueve de lo esperado a lo inesperado, de lo comprensible a lo incomprensible, de lo claro a lo confuso, siempre en un ambiente caracterizado por lo dinámico. Es así que la crisis es lo que inicialmente impulsa los primeros pasos del cambio.

En coherencia con Seiling & Hinrichs (2005), este proceso debe diferenciarse de la racionalidad estratégica, la cual centra sus esfuerzos en el apoyo a la toma decisiones y constituye en una serie de preguntas y respuestas claras que propenden por remover la ignorancia y que puede resultar óptima para la toma de decisiones en ambiente más estáticos. Lo que principalmente marca la diferencia entre estos dos enfoques (Búsqueda de sentido y la racionalidad estratégica) es la inclusión de la incertidumbre en ambientes cambiante. Este proceso de manejo de incertidumbre exige diferentes aspectos que resultan imprescindibles tales como:

- Libertad de actuar

Figura 5. Modelo de relación entre capacidades dinámicas, rigideces básicas, sensemaking y entorno



Fuente: tomado de Velandia, Villegas, & Archibold (2015).

Se entiende el entorno como el todo donde se contienen todos los demás elementos del modelo planteado, es allí donde se encuentran gran parte del conocimiento que la empresa necesita y sobre el cual es conveniente desarrollar estrategias para que se convierta en asequible. Es un lugar lleno de incertidumbre en donde no es fácil predecir el comportamiento de los mercados ni la influencia que tendrá este sobre la operación de los negocios. Puede ser visto así mismo, como la palestra sobre la que se da la competencia entre las empresas. La cual, en mercados dinámicos y turbulentos toma un carácter agresivo. Estos mercados están a su vez caracterizados por su inestabilidad y los cambios constantes e impredecibles.



interacción, integración, entre otros, de los mismos. El sensemaking, o la búsqueda de sentido, le permite a la empresa cuestionarse constantemente acerca de sus objetivos, misión, valores, sistemas de gestión, sistemas técnicos, entre otros y a través de ese cuestionamiento empezar a dar cabida a nuevas percepciones e ideas que pueden resultar provechosas para la organización en general. Como se explicó anteriormente, la búsqueda de sentido funciona mejor en ambientes donde el factor común sea la incertidumbre. A través de este se busca aprovechar la capacidad de aprendizaje organizacional para generar mejores resultados los cuales resultarán impredecibles en este tipo de mercados.

La empresa, al encontrarse en un entorno cambiante, que no ofrece garantías y sobre el que se generan cuestiones e interrogantes, apoyada en los procesos de sensemaking, busca una nueva configuración de su stock de recursos propendiendo lograr nuevas capacidades que den respuesta a las amenazas del entorno o que desarrolle habilidades que le permitan aprovechar las ventajas contenidas en el mismo. Esta reconfiguración de recursos se manifiesta en nuevas capacidades como la capacidad de observación, capacidad de absorción de conocimiento, capacidad de innovación, capacidad de auto reconocimiento organizacional, capacidad de adaptación y rispotibilidad, entre otras.

De acuerdo con Garzón (2015), la capacidad de innovación puede ser definida como una habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, el desarrollo de nuevos métodos de producción, la identificación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas alineadas a una orientación estratégica innovadora, por tanto, la capacidad de innovación explica los vínculos entre los recursos y las capacidades de la empresa con su cartera de productos y mercados cuando la empresa opera en entornos dinámicos y turbulentos.



por medio de unidades producidas o por el método de línea recta, se puede usar el agotamiento, calculando el nivel de explotación de recursos naturales, entre otros. Para el caso de los intangibles, lo que se propuso fue un indicador de obsolescencia para ajustar el valor del conocimiento a un valor razonable según el momento y las condiciones de la empresa, a partir de la capacidad de generar beneficios económicos (Velandia, 2014).

Más adelante, se plantea como idea inicial para esta investigación, incluir la obsolescencia del conocimiento en los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones y durante el proceso de búsqueda de información para la construcción del problema de investigación, se encontró que las capacidades empresariales de ripostibilidad y de absorción pueden entenderse como una respuesta al peligro inminente que significa la posibilidad de que el conocimiento desarrollado y obtenido por la organización caiga en la obsolescencia. Pues, la inclusión de la obsolescencia (gestión de la obsolescencia) en los procesos de gestión del conocimiento, involucra la identificación, predicción, medición comparada (indicador de obsolescencia) de la obsolescencia. Así como el diseño y la aplicación de una estrategia para contra restarla (Capacidad de ripostibilidad y de absorción).

Esta nueva visión del problema de investigación, condujo la atención y los esfuerzos a otros aspectos más específicos, pues, se entiende entonces que la obsolescencia a pesar de no mencionarse de manera explícita, se encuentra de alguna forma ya vinculada y por lo tanto considerada en los procesos de desarrollo de capacidades como respuestas al entorno. El problema de investigación actual empieza entonces a tomar forma al pensar en la capacidad de la organización de reconocerse a sí misma, guarda relación con el sensemaking, pero un poco más profundos que los procesos de sensemaking. Se trabajó una metáfora de la mano con la psicología en la capacidad de los individuos (mejor aún, en grupos de individuos), de identificar las propias



desde el sentido empírico que plantea la anterior definición, no existe conocimiento fuera del individuo. Es el individuo, quien a través de sus capacidades e ingenio potencializa y sistematiza las creencias que establece las bases para un accionar objetivo en la búsqueda de valor. Esta definición, prácticamente no deja espacio para el conocimiento impersonal. El conocimiento categorizado como explícito se convierte en nada si no existe un individuo que lo interiorice, integre a sus anteriores creencias, procese y valide ya un poco transformado por las impresiones de su propia personalidad.

Ahora bien, en todo este contexto ideológico, la comunicación se convierte en otro factor fundamental, pues son conocidas las limitaciones que existen al intentar expresar las ideas propias y al intentar interpretar las ajenas. Es conocida ya la brecha existente entre la cosa y lo representado en el cerebro humano, entre lo expresado por alguien y lo interpretado por su interlocutor. Esto tiene que ver con lo mencionado en el párrafo anterior, cuando un individuo del grupo tiene acceso al conocimiento registrado (Explícito), existirá una diferencia inicial entre lo que se quiere decir y lo que entiende el individuo y luego existirá una modificación por la subjetividad naturalmente agregada por el nuevo sujeto.

Todo el proceso no debe verse como perjudicial para el grupo o la organización, contrario a esto, los diferentes matices que toma el conocimiento al interior de cada individuo, se convierten en fuente de evolución del mismo, la cual administrada de la manera correcta puede generar valor para la organización. Finalmente puede decirse que, para evitar desgastes innecesarios en asuntos tan particulares del conocimiento, lo importante es medir su eficiencia a través de los resultados organizacionales, sin dejar de tener en cuenta lo mencionado hasta ahora. Una vez aclarado estos aspectos iniciales, se pasará entonces al abordaje de la capacidad de absorción.



El autor plantea que la organización se encuentra en un espacio global de distribución donde existe mucho conocimiento útil. Se puede inferir que este conocimiento se encuentra disperso, algunas veces semiescondido o tal vez en construcción y que la organización debe buscar la forma de que esos nuevos conocimientos lleguen a la organización. Estas vías o formas, según Chesbrough (2003), son las siguientes:

- 1- Desde la vieja usanza, la concepción de empresa fortaleza, donde una empresa que posee una posición privilegiada en el mercado introduce un nuevo producto
- 2- Tomar las ideas internas creadas en la organización y que tal vez no encajan en el negocio y se ponen a la disposición de otros a los que tal vez le resulten útiles
- 3- Tomar ideas de afuera, aprovechando las de otros actores como universidades, individuos u otras empresas y usarlos para llegar a nuevos mercados a los que no hubiera podido acceder si no hubiera usado esas ideas
- 4- Tomar tecnología de afuera y traerlas a la organización
- 5- Tomar un proyecto desde el interior de la organización y en vez de tenerlo como secreto o simplemente interno, se permite que el equipo lo trabaje desde afuera, capturando así las ideas de toda una comunidad de especialistas en el tema.

A pesar de que este autor habla principalmente de innovación abierta y de que los anteriores planteamientos poseen más atributos de estrategias organizacionales, se considera que no se puede dejar de tenerlos en cuenta al momento de trabajar la capacidad de absorción, la cual busca; desde el exterior, llevar nuevo conocimiento al interior. Se puede notar en los anteriores planteamientos, que el primero de ellos no corresponde a una estrategia de administración del conocimiento, ni de un proceso de absorción de conocimiento, sino más bien, al uso de la fortaleza de la empresa para



capacidad de aprender aún de las experiencias de otros, las cuales se dan fuera de la empresa. Es decir, los procesos de absorción de conocimiento pueden aplicarse a todos los contextos, no sólo al externo. Existen condiciones organizacionales en las que resulta difícil incluso aprender de los propios errores. Mirar hacia afuera invita a considerar las ideas de Chesbrough (2003), y considerar todos los aspectos de la innovación abierta, pero no se debe dejar de lado la posibilidad de absorber conocimiento de las propias experiencias, de realizar transformaciones al interior de la organización a través del nuevo conocimiento generado al interior de la empresa a través de un proceso de ensayo y error.

Cuadro 3. Antecedentes necesarios para la capacidad de absorción en las organizaciones

Crterios	Perspectiva	Autor
Conocimiento previo-experiencias	Capacidad de absorción como altamente dependiente del nivel de conocimiento previo, el aprendizaje es acumulativo y el rendimiento en el aprendizaje es mayor cuando el conocimiento a incorporar está relacionado con el conocimiento preexistente	(Cohen & Levinthal, 1990)
	Un antecedente relevante es la experiencia previa en todos los ámbitos y las fuentes de conocimiento externo disponibilidad y complementariedad del conocimiento externo existente y los elementos activadores, eventos externos o internos que incentivan la búsqueda e incorporación de nuevos conocimientos	(Zahra & George, 2002)
Entre dos organizaciones	Relaciones entre dos organizaciones para que aprenda de otra, estos son: (i) similitud entre el conocimiento básico de ambas empresas y diferencia entre el conocimiento especializado que ellas poseen. (ii) semejanza entre las prácticas de compensación del personal y la estructura organizativa de ambas (iii) similitud en el tipo de problemas que enfrentan ambas organizaciones, desarrollando lógicas similares para emplear el conocimiento	(Lane & Lubatkin, 1998)
El entorno	Las empresas se organizan de forma diferente según estén en entornos estables y turbulentos y combinan el conocimiento de forma diferente	(Van Den Bosch, Volberda, & Boer, Co-evolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities, 1999)
	Escasa atención dedicada a sus antecedentes, son los factores que influyen en su formación o, dicho de otra forma, las circunstancias que deben estar presentes y ser combinadas para que esta se origine	(Lane & Lubatkin, 1998)



2.2.4.2 Definiciones que enfatizan el reconocimiento de la información externa

Es así que se pueden estudiar las diferentes definiciones de capacidad de absorción, iniciando con Cohen & Levinthal (1989) y (1990), quienes la definen como la habilidad de la empresa de identificar, asimilar y explotar conocimiento del entorno y luego complementan esta definición entendiéndola como la habilidad para reconocer el valor de la nueva información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales. Posteriormente, se encuentran definiciones muy parecidas a estas, tales como las de Todorova & Durisin (2007); Escribano, Fosfuri & Tribó (2009); Kostopoulos et al. (2010). De estas definiciones surge la inquietud si la capacidad de absorción solo hace referencia al conocimiento externo de la organización y no se debe considerar el interno. Se considera que la definición puede ser extendida al conocimiento en general y no limitarse únicamente al externo.

Por otra parte, autores como Lane, Koka & Pathak (2006), presentan en su definición un aspecto que también se considera debe ser tenido en cuenta al momento de estudiar la capacidad de absorción. Los autores la definen como la habilidad de la empresa de utilizar el conocimiento externo a través de tres procesos: el primero el de *reconocimiento* del tipo del nuevo conocimiento ofrecido por la empresa emisora, el segundo como la *asimilación* del conocimiento nuevo y valioso y el tercero, la *utilización* del conocimiento asimilado para crear conocimiento nuevo con fines comerciales.

Así mismo, Todorova & Durisin (2007), agregan además la dependencia de la habilidad para identificar y evaluar el nuevo conocimiento externo. Minbaeva et al. (2003), también plantea que la capacidad de absorción se examina a lo largo de tres dimensiones: la capacidad de reconocer el valor del conocimiento nuevo, asimilarlo y comercializarlo. Por otra parte, Grimpe & Sofka (2009), la plantean como la habilidad de reconocer el valor potencial del conocimiento externo. Rothaermel



2.2.4.4 Definiciones multidimensionales

Garzón (sf), plantea que la capacidad de absorción posee cinco dimensiones, las cuales son: reconocimiento, adquisición, asimilación, transformación y explotación, lo cual es un planteamiento desde una visión multidimensional evolucionado a partir de visiones bidimensionales y tridimensionales como las planteadas por autores como Liao, Fei & Chen (2007), Cohen & Levinthal (1989), Mowery & Oxley (1995), Cockburn, Henderson & Stern (2000), Lane & Lubatkin (1998), Lane, Koka & Pathak (2006).

En este sentido, autores como Zahra & George (2002), Gluch, Gustafsson, & Thuvander (2009), Flatten et al (2011), Jiménez-Barrionuevo et al (2010), Ritala & Hurmelina (2013), Escribano et al (2009), Camisón y Forés (2010), Todorova & Durisin (2007) plantean una visión multidimensional de la capacidad de absorción, la cual considera las fases anteriores e introducen la fase de reconocimiento del conocimiento.

En este sentido, Garzón (sf), define la capacidad de absorción como la habilidad de una organización para utilizar conocimiento a través de cinco dimensiones: reconocimiento, adquisición, asimilación, transformación y explotación, obtenidos de fuentes externas a la organización. Por lo tanto, las organizaciones deben evaluar sus capacidades con relación a estas cinco dimensiones para planificar la asignación de recursos.

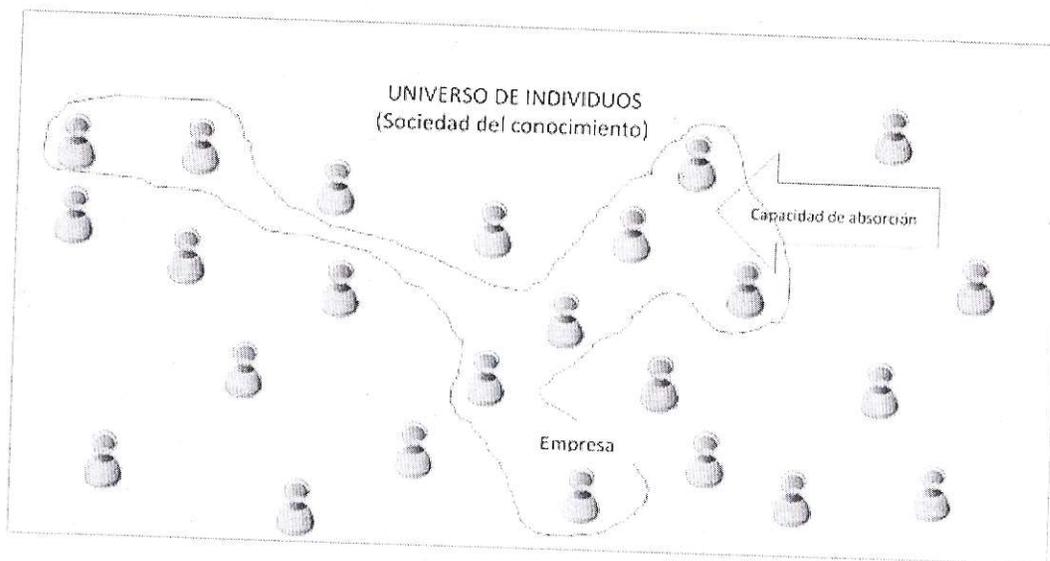
Como complemento de la anterior definición, el mismo autor menciona en coherencia con Cohen y Levinthal (1990) que la suma de las cinco dimensiones de las capacidades dinámicas no es igual a la capacidad de absorción, pues, resulta importante tener en cuenta la capacidad de relación que se ha desarrollado en el sistema, la capacidad de coordinación, la cual establece relación entre los



genera procesos internos de gestión del conocimiento en aras de garantizar que el mismo permanezca en el grupo de trabajo, el cual es cambiante, debido a la rotación de las personas.

Cuando este grupo de individuos desarrollan capacidades, habilidades o destrezas de aprendizaje, motivados por alcanzar una mayor eficiencia en la consecución de los objetivos del grupo e individuales, emprenden un proceso de auto reconocimiento, vigilancia, identificación, interiorización y divulgación interna (a través de los procesos de gestión del conocimiento), aprendizaje (metanoia) y de aplicación (ensayo-error) del nuevo conocimiento obtenido del exterior para propender por el logro de mejores resultados organizacionales (de grupo). Es decir, el grupo de personas que conforman la organización, es capaz de absorber conocimiento de otros grupos de individuos y de individuos "sueltos", a través de la interacción y la observación de sus experiencias.

Figura 7. Capacidad de absorción



Fuente: elaboración propia



actúan o hacen cosas que no son propias o que creen que no son propias de sí. La explicación que la psicología da a esta cuestión, es que es difícil conocer la persona que se es, la visión que tiene un individuo de sí mismo está condicionada tras el ideal que desea ser, tras lo que los demás esperan que sea, tras los deseos de ser algo que no son, tras los miedos de ser algo diferente a lo que se piensa, que es lo que se espera de ellos, entre otros. Todas estas interpretaciones individuales actúan como una nebulosa que impide que las personas (o grupos de personas) se conozcan en realidad (Codina, 2009).

Los individuos y los grupos de ellos, experimentan pensamientos, recuerdos, sentimientos que pudieron ser dolorosos, exitosos, intensos, entre otros que intentan reprimir o repetir y esto puede considerarse la base de la dependencia del camino mencionada anteriormente. Esa tendencia innata de evitar las malas experiencias y de repetir las intensas hace que las personas se distraigan en su proceso de observación y vigilancia de nuevas oportunidades en el entorno. (Marín, Perelló, & García, 2010); (Galán & Sánchez, 2009).

El auto reconocimiento organizacional, es la capacidad que permite a la empresa identificar qué conocimiento se absorberá y esa identificación está íntimamente ligada a la subjetividad del grupo, la cual se encuentra afectada por lo mencionado en el párrafo anterior. En este sentido, los procesos de sensemaking y cualquier otro proceso involucrado en la capacidad de absorción se verán afectados por las decisiones que se tomen inicialmente y el auto reconocimiento como grupo, influye en las decisiones a tomar.

En este orden de ideas, el grupo de individuos u organización va a asignar valor a ciertos conocimientos a través de juicios o estimaciones que se sustentan en las experiencias y en el auto reconocimiento y ese hecho de darle valor a algo ya es un proceso digno de ser estudiado. Las valoraciones pueden definirse como distintas impresiones, juicios, estimaciones y expectativas que



conocimiento personal o auto reconocimiento está constituido por cuatro aspectos principalmente, a saber: Los valores, el estilo de aprendizaje, la orientación al cambio y la orientación interpersonal.

A continuación, se definirán cada una de ellas. (Whetten & Cameron, 2005)

Los valores son los que definen los estándares básicos de un individuo acerca de lo que es bueno o es malo, lo que tiene valor y no lo tiene, lo deseable y lo indeseable, lo verdadero y lo falso, lo moral e inmoral (Whetten & Cameron, 2005). Es por esto que al definir los valores del grupo u organización se debe prestar especial atención, ya que, a partir de la internalización de estos, la organización orientará sus esfuerzos hacia lo que considera importante. Se trae a colación lo representado en el gráfico número tres (Leonard, 1992), donde se ubican los valores en el centro del mismo, constituyéndose en rigideces y medios de mantenimiento de los mismos valores actuales y sistemas de creencias.

El estilo de aprendizaje determina los procesos de pensamiento individual, las percepciones y los métodos para adquirir y almacenar información. Determina no solo qué clase de información se recibe, sino cómo se interpretará, cómo se juzga y qué respuesta se dará (Whetten & Cameron, 2005). En este sentido, el estilo de aprendizaje está íntimamente relacionado con el ámbito de observación de la capacidad de absorción, al igual que el aspecto mencionado en el párrafo anterior.

La orientación hacia el cambio identifica la adaptabilidad de los individuos, su tolerancia ante las condiciones ambiguas y el grado en que aceptan la responsabilidad personal por sus acciones en condiciones cambiantes (Whetten & Cameron, 2005). La capacidad de tomar decisiones en entornos turbulentos y altamente cambiantes es también un factor que reclama importancia dentro de los ámbitos de la capacidad de absorción. Finalmente, la orientación interpersonal determina los patrones de comportamiento que trae más posibilidad de surgir en las interacciones con los demás.



(Activación de las rigideces centrales) que intentará justificar o validar el auto concepto antes que cambiarlo, lo cual es conocida como “Respuesta Amenaza-Rigidez” (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981); (Weick K. , 1993) , activando naturalmente la Dependencia del Camino a través de la defensa de lo que es cómodo y familiar (Cameron K. , 1994), (Cameron, Kim, & Whetten, 1987); (Weick & Sutcliffe, 2000). Pero la capacidad de operar con información ambigua y la capacidad de orientación hacia el cambio, apoyados en las reflexiones generadas por la crisis, dan cabida a experimentaciones normalmente de ensayo y error de nuevos conceptos y comportamientos que se construyen con el ánimo de evolucionar para ser más coherentes con el entorno y reducir la discrepancia. Es un proceso de búsqueda de coherencia lo que impulsa finalmente el cambio.

En este sentido, la capacidad de ser especialmente sensible y receptivos en estos aspectos potenciaría efectivamente la capacidad de absorción. No se puede mejorar o desarrollar nuevas capacidades si no se conoce el nivel de capacidades poseídas actualmente. Autores como (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 1999); (Cervone, 1997); (Spencer & Spencer, 1993) plantean que los individuos que poseen un mayor auto reconocimiento, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo. Asimismo, (Freud, 1953) asevera que la honestidad con el propio ser es el mejor esfuerzo que un individuo puede hacer, porque esa honestidad, si es completa exige una búsqueda continua de más información acerca del mismo individuo, proponiendo un deseo de mejoramiento personal.

Finalmente, la metanoia se entiende como el proceso, manifestado en forma de capacidad que permite una deconstrucción y construcción de conocimiento (de los conceptos), que reconsidera el camino ya recorrido para rehacerlo y darle un vuelco a la concepción que se tiene de las cosas. Es un verdadero aprendizaje que reestructura los esquemas que se tenían de las cosas y permite ver diferentes opciones que resultan imperceptibles dentro de otros enfoques intelectuales. Se puede entender como un desplazamiento mental o cambio de enfoque, como un tránsito de una



tanto, cuales son las cosas que les interesan obtener para introducirlas a la organización. Una vez observada la realidad se replantea la expresión “autoconocimiento” por “auto reconocimiento”

Reconocer significa, según el diccionario de la RAE, la capacidad de distinguir una persona por sus rasgos y características. A diferencia de conocer que significa tener idea o captar por medio de las facultades intelectuales la naturaleza. En este sentido, y basado en las respuestas de los entrevistados, el reconocimiento de las propias condiciones y sus características definen mejor el conjunto de procesos que una empresa realiza para auto reconocerse

2.3.2 Capacidad de auto reconocimiento organizacional

El auto reconocimiento organizacional es la facultad que tienen las empresas de conocerse a sí mismas. Se manifiesta en claridad en los objetivos, la misión y la visión; dicha claridad debe verse reflejada en un accionar coherente, más que en una recitación precisa por parte de cada empleado. Debe existir un conocimiento de la historia organizacional y cada trabajador debe tener claro el sentido que posee hacer lo que hace en su cargo. Recíprocamente, la organización (los líderes) debe conocer la capacidad de cada empleado y debe confiar en ellos para mejorar su capacidad de reacción ante las exigencias del entorno.

2.3.3 Capacidad de metanoia

Este es otro concepto propuesto por este trabajo desde el marco teórico y fue tomado de Senge (1990). En lo relativo a lo que aquí incumbe, se refiere a la capacidad de poseer representaciones de la realidad que sean plásticas, es decir, modificables; que permitan una deconstrucción de las imágenes e ideas que se tienen del mundo y sea fácil sustituirlas por otras. Esta debe manifestarse a través de la reconstrucción de conceptos y procesos colectivos por medio de una reevaluación de la situación.



2.3.6 Capacidad de competencia

La competencia hace alusión a la reducción de una organización por otra. El mercado y los clientes son limitados y la capacidad de competencia hace alusión a la capacidad organizacional de hacer uso de ese mercado y esos clientes a costa de reducir a las demás organizaciones. Igual que en la biología, al existir abundancia en el ambiente, pueden sobrevivir al mismo tiempo diversas organizaciones que lo aprovechen. Al momento de la escasez, solamente, las organizaciones que hayan desarrollado mejor la capacidad de competencia, tendrán mayores posibilidades de acceder al mercado y a los clientes.

2.3.7 Construcción de identidad

La construcción de identidad es un proceso constante que resulta de la interacción de la organización con el entorno y que lleva un sello inicial con el que se identifica la organización. La identidad se construye tras la búsqueda de sentido de lo que es y hace la organización. En los grupos de individuos, como el caso de las organizaciones, la construcción de la identidad algunas veces se da de manera colectiva, otras, según los lineamientos presentados por los líderes de la organización. Existe una identidad de la organización, la cual es una imagen que tiene la empresa de sí misma y que busca proyectar en la sociedad y esta es afectada o influenciada por la información que recibe del exterior, de las “personas” consideradas importantes quienes presentan una incongruencia entre la identidad proyectada y la identidad que perciben las personas del exterior.

2.3.8 Sentido de existencia

Desde una perspectiva organizacional, existe un sentido construido alrededor de la existencia de la organización. La empresa desborda su sentido considerado otológico de ser un contrato social dentro del cual se suscriben otra serie de contratos con empleados, clientes, proveedores, Estado,



o de servicios) teniendo en cuenta el aporte que pudieran otorgar al estudio. Como criterios de selección se tuvo en cuenta la antigüedad, su objeto social y principalmente si existían actividades relativas al proceso de aprendizaje. Se consideró además que los informantes claves debían ser directivos o líderes que conocieran de los procesos de aprendizaje en su organización.

Del análisis de la información recopilada, surgieron categorías las cuales al ser analizadas dieron el surgimiento de explicaciones del fenómeno estudiado.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

El presente estudio posee un enfoque cualitativo de Teoría Fundamentada y tiene como propósito la construcción teórica de los conceptos de capacidad de auto reconocimiento organizacional y capacidad de metanoia en las organizaciones estudiadas a través del análisis de datos empíricos de las mismas.

Así mismo, se recopiló información inicialmente a través de una entrevista semiestructurada en las empresas objeto de estudio, a través de un procedimiento de investigación de diseño no experimental, transeccional. En coherencia con Hernández (2014), se extendió la aplicación del instrumento hasta encontrar la saturación. Inicialmente se hicieron cuatro entrevistas y luego fue necesario ir aumentando el número de empresas hasta lograr saturación en la séptima entrevista.

3.1 Área de investigación

El área de investigación para el presente trabajo es la dirección de organizaciones y el trabajo se orientó a través de la línea institucional de la Universidad Simón Bolívar que apoya a la Maestría en Administración e Innovación, con énfasis en investigación: Desarrollo Gerencial.



los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. En este sentido, el método utilizado en este trabajo será el inductivo.

3.5 Diseño

Coherente con el enfoque metodológico de este trabajo, el diseño de esta investigación es de teoría fundamentada. A partir de las consideraciones de Hernández, (2014), se pueden vincular preguntas problema según su tipo con los diferentes diseños que existen en el enfoque epistemológico cualitativo. En ese mismo orden de ideas, el mismo autor plantea que las preguntas de investigación que hagan referencia a procesos y relaciones entre conceptos que conforman un fenómeno corresponden principalmente a un estudio de teoría fundamentada.

Asimismo, el uso de la teoría fundamentada se refuerza por el hecho de que el concepto de capacidad de absorción está en construcción y este estudio abordó dos aspectos que se consideraban posiblemente parte de la mencionada capacidad. El uso de la teoría fundamentada cuenta además con antecedentes en su uso en las ciencias sociales y del comportamiento humano, donde los individuos interactúan y se busca plantear una teoría que propenda por explicar el fenómeno planteado. (Capacidad de auto reconocimiento organizacional y de metanoia)

3.6 Población

Este estudio abordó los procesos de aprendizaje organizacional a través de las capacidades de auto reconocimiento organizacional y de metanoia, en 7 organizaciones de la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana, sin considerar si éstas realizan esfuerzos en gestión del conocimiento de manera formal. Al analizar de manera inicial las posibles empresas a las que se pudiera tener acceso, se notó la existencia de algunas organizaciones con más de 50 años en el mercado y siendo las únicas sobrevivientes en el mercado en su especialidad específica en Colombia, por lo que se



3.7 Fuentes

Para este estudio se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

3.8 Instrumento y/o Técnica

Hernández, (2014), asevera que en la investigación cualitativa el instrumento es el mismo investigador, quien es el que se toma el trabajo de observar, entrevistar, revisar documentos, conducir sesiones, etc. Coherente con esto, se utilizó la entrevista semiestructurada. Así mismo, se hizo uso de instrumentos como guías de entrevistas, grabadoras, notas y fotografías, sin embargo, sólo en una de las empresas permitieron las fotografías.

Para la validación del instrumento, como se ha mencionado anteriormente se convocó una reunión con siete expertos en el tema. Seis de ellos atendieron al llamado el día 22 de noviembre de 2015 en las instalaciones de la Universidad Simón Bolívar en la sede de Posgrados a las 3:00 p.m. Las personas reunidas fueron las siguientes:

- Ph.D. Lisseth Elena Hernández Fernández
- Ph.D. Yanyn Aurora Rincón Quintero
- Ph.D. José María Mendoza
- Ph.D. Ronald Prieto
- Mg. Roberto Carlos Díaz
- Mg. Wendell Graham Archibold Barrios

Primero que todo, los integrantes presentaron una serie de anotaciones que tenían luego de revisar los documentos, los cuales habían sido enviados con una semana de antelación a la reunión. Entre estas anotaciones puede mencionarse la existencia de preguntas que obligaban a una respuesta cerrada de si o no, anotaciones a la redacción de algunas preguntas ya que no permitía la claridad



Inicialmente se realizó una exhaustiva revisión teórica a través de la bibliografía disponible con el fin de que esto contribuya a conseguir hallazgos en el campo específico de la investigación y analizar de manera crítica las teorías y explicaciones existentes. La capacidad de auto reconocimiento y de metanoia pueden considerarse unos posibles hallazgos iniciales. Estos hallazgos se convertirán en las guías a través de las cuales se seleccionarán a los encuestados, de tal forma que los mismos se encuentren ajustados al trabajo por medio de la coherencia con sus experiencias profesionales. Como se explicaba en la parte de la población, el criterio de escogencia de los informantes clave depende principalmente de la experiencia del individuo en los procesos de aprendizaje en la organización.

Luego, por una parte, se trabajó en definir las teorías sustantivas que explican mejor el fenómeno estudiado y que lo hagan en la mayor variedad posible y se preparó la teoría para nuevos hallazgos. Por otra parte, los datos recolectados en la entrevista se analizaron a través de un proceso de codificación abierta, a través del cual se buscaron categorías analizando cada línea, agrupando de esta manera el conjunto de aspectos relacionados de la información consignada. Luego cada categoría será marcó con un nombre (código descriptivo o código abierto) que se colocó en el margen derecho de cada línea (Hoja de trabajo Excel, Anexo 3), frase o párrafo que la contiene, con el fin de identificar la conexión existente entre diferentes segmentos de la información.

De igual forma y de manera paralela, este trabajo se apoyó en el diario de campo, a través del cual se registraron las descripciones iniciales y posteriores del ambiente, diagramas, esquemas, flujogramas, así como algunos aspectos y evaluaciones del proceso investigativo. En esta bitácora o diario de campo se plasmaron notas que tienen por función consignar las impresiones, interpretaciones, comprensiones, sentimientos, ideas y conclusiones preliminares y posteriores que se tuvo al momento de procesar la información.



permitió la emergencia de los conceptos de auto reconocimiento organizacional y metanoia, los cuales eran entendidos como parte, posiblemente, de la capacidad de absorción.

A partir del trabajo anterior se desarrolló la matriz de donde surgen las categorías previas, se diseñan las preguntas que se aplicaron en las organizaciones, profundizando en sus temáticas y buscando averiguar sobre los procesos que pudieran explicar el auto reconocimiento y la metanoia. Las respuestas de los entrevistados permitieron la emergencia de nuevas categorías abiertas que fueron luego comparadas en un proceso de triangulación con las categorías previas que surgieron de la gran teoría, para lograr luego unas categorías cerradas y la emergencia de la nueva teoría.

Se decidió hacer este estudio desde la tradición de la gran teoría con la intención de lograr aportes que permitan explicar las razones por las que algunas organizaciones logran un desempeño superior en los mercados actuales. Comprender cómo los procesos de conocerse y ser capaz de modificar las interpretaciones y actuaciones (auto reconocimiento organizacional y metanoia) aportan al desarrollo de ventajas competitivas. Este estudio plantea como objetivo conocer los procesos de auto reconocimiento y metanoia y reconoce que desde la teoría fundamentada (Grounded theory) se pueden lograr la emergencia de significados a partir de la interpretación de los datos obtenidos, no de los datos en sí mismos, sino de un proceso que resulta adecuado para el conocimiento de determinados hechos sociales (Cuñat, s.f), tales como como el auto reconocimiento organizacional y la metanoia.

En coherencia con (Glaser & Strauss, 1967), la metodología de la gran teoría tiene por objeto la identificación de procesos sociales básicos como punto central de la teoría y a través de ella se puede identificar o descubrir aquellos aspectos que resultan relevantes en determinada área de estudio (Strauss & Corbin, 1990). Según estos autores, si se realiza adecuadamente, esta reúne todos los criterios para ser considerada una investigación rigurosa y de carácter científico.



líderes, quienes deben transmitir a cada trabajador aquello que la empresa es. Asimismo, consideran importante la experiencia de trabajadores antiguos para estudiar sus roles y tratar de obtener beneficios para la organización desde allí.

Por otra parte, la empresa E4 manifiesta enfocar este aspecto desde la rotación del personal, es decir, el proceso de auto reconocerse de esta empresa radica en la capacidad de que cada individuo sea capaz de sustituir a cualquier otro dentro de la empresa. Es este sentido, la empresa rota al personal en diferentes puestos para que todos puedan apoyar a todos los demás. La empresa E5, así mismo, considera que el aprendizaje de las tareas de las diferentes funciones que existe entre los mismos trabajadores es de vital importancia.

Por otro lado, la empresa E6 considera que el proceso de auto reconocerse debe hacerse a través de constantes capacitaciones que vienen desde los líderes de la organización. En consonancia, la empresa E7 considera lo mismo, pero evidencia un proceso mucho más complejo y completo. Esta organización, además de brindar constante capacitación, utiliza a sus líderes para que realicen reuniones constantes y programadas donde se escuchan a los trabajadores y se busca la identificación de lo ellos llaman “pensamiento divergente”. Este tipo de pensamientos según ellos, debe identificarse para dos cosas: la primera como fuente de información que puede generar cambios en la organización y la segunda como una interpretación errada del trabajador en cuanto a sus funciones e imagen organizacional.

En el primero de los casos, la organización aprovecha la información que puede obtener el trabajador al lidiar en el día a día de su cargo, al lidiar con los clientes, proveedores y demás actores que intervienen en las acciones organizacionales. La empresa reconoce en los trabajadores una fuente de información valiosa para ser tomada en cuenta en su proceso de auto reconocerse. En el



funciones organizacionales y los que la ubican en los procesos de capacitación. En todas, el liderazgo juega un papel muy importante.

Se puede comparar en una tabla lo que se halló en las empresas estudiadas en cuanto a la consciencia de los procesos de auto reconocimiento y el concepto que tienen de auto reconocimiento

Cuadro 5. Enfoques organizacionales de los procesos de auto reconocimiento

Empresa	Concepto de <i>proceso</i> de auto reconocerse	Concepto de auto reconocimiento
E1	Liderazgo e identificación de facultades en los empleados	Claridad de objetivos, misión, visión, capacidad de reacción
E2	Estudio del comportamiento organizacional en casos internos	Conocer la esencia de la empresa, de dónde viene y a dónde va
E3	La información viene de arriba por los líderes. Empleados antiguos	Es difícil que se conozcan como grupo
E4	Capacidad de conocer todas las funciones	Claridad de misión, visión y objetivos
E5	Capacidad de conocer todas las funciones	Conocer la capacidad de cada empleado
E6	Constante capacitación (viene desde arriba)	Claridad de misión, visión y objetivos
E7	Constante capacitación (construcción colectiva)	Claridad de misión, visión y objetivos y seguridad en cada trabajador

Fuente: construcción propia a partir de las entrevistas

Se puede observar que las organizaciones son conscientes de los procesos de auto reconocimiento y estas manifiestan realizar acciones que buscan conocerse mejor. Existe una diferencia en el concepto de conocerse construido a partir de las interpretaciones que cada una tiene del mismo. Se puede evidenciar que al preguntar por lo que significa auto reconocerse cada una agrega a su respuesta un matiz diferente. Se demuestra coherencia entre el concepto de auto reconocimiento y consciencia de los procesos de auto reconocimiento.

Ahora bien, en lo referente a los procesos de metanoia, la empresa E1 reconoce que la vigilancia tecnológica de la competencia es un impulsor de cambios organizacionales. La empresa E2 manifiesta que el trabajar en los cambios de hábitos de manera constante generará cierto desaprendizaje y la capacidad de reconocer las cosas viejas que ya no se necesitan. Por otra parte, la empresa E3 evidencia que siempre hay un proceso de cambio al que las personas deben ingresar

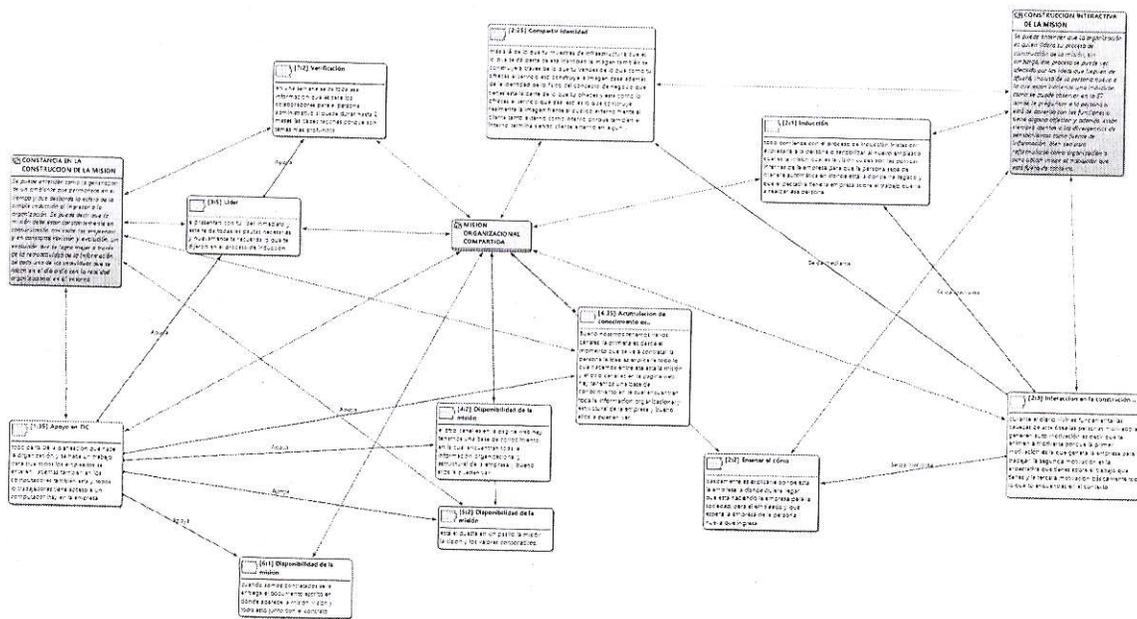


Se puede evidenciar un reconocimiento por parte de las organizaciones de los procesos de cambio y reconstrucción de conceptos, sin embargo, no puede entenderse como algo homogéneo en todas ellas. Algunas conciben este proceso como algo impuesto desde arriba y obligatorio de acatar, otras lo ven como una construcción colectiva pero orientada por los líderes, otros como respuestas naturales a los cambios tecnológicos. Igualmente son diferentes en profundidad, algunas empresas hablan de adaptaciones a necesidades y otras hablan de cambio en las estructuras para suplir las necesidades en los clientes.

Se puede decir finalmente, que la consciencia en el proceso de metanoia debe considerarse hasta qué grado una organización se encuentra dispuesta a reestructurar sus conceptos. Las verdaderas transformaciones se dan cuando se modifican rigideces básicas o centrales y se da una transformación significativa del sentido del negocio. En este sentido puede evidenciarse que existe una tendencia a confundir entre cambios y metanoia en las organizaciones.

Las categorías emergentes de los datos se pueden relacionar en las siguientes figuras:

Figura 8. Misión organizacional compartida





El reconocimiento por parte de la organización de la forma como la misma construye su propia identidad y la manera como adopta o construye una respuesta a las exigencias del entorno contribuyen y determinan el auto reconocimiento organizacional. Le permite cierta claridad para actuar de manera más competitiva en un panorama un poco más claro. En un entorno turbulento y borroso resulta útil tener por lo menos claridad de lo que es la organización.

4.2 Definir el auto reconocimiento organizacional y la metanoia en las empresas

A partir de la información levanta en las organizaciones, se ha construido un concepto de auto reconocimiento organizacional y de metanoia para luego compararlo con las definiciones iniciales de estos dos términos propuestos en este trabajo.

Definición inicial de auto reconocimiento:

“(Capacidad de auto reconocimiento) en psicología se hace referencia a la Inteligencia Emocional (IE) cuando se refiere a la capacidad de los individuos de entender las propias emociones, las de los demás y utilizar esta información para guiar la forma de pensar y actuar de tal manera que pueda coexistir con éxito. Así mismo, los grupos de personas, cuando hacen parte de una misma estructura y actúan como un grupo integrado (organización), deben desarrollar la capacidad de reconocer lo que les interesa como empresa, reconocer a qué cosas le dan valor y a cuáles no, cuales son los criterios en los que se basan para asignar valor y, por tanto, cuales son las cosas que les interesan obtener para introducirlas a la organización” P.9.

Definición inicial de metanoia:

“proceso manifestado en forma de capacidad que permite una deconstrucción y construcción de conocimiento (de los conceptos), que reconsidera el camino ya recorrido para rehacerlo y darle un vuelco a la percepción que se tiene de las cosas. Es un verdadero





La empresa E5 entiende el auto reconocimiento como “[saber] cuáles son las capacidades que tiene cada empleado y esto le ayudará a saber que le puede proveer cada empleado a ella”. La empresa E6 expresó que significa que todos los empleados trabajen por la misma meta, a pesar de que existan diferentes sucursales aún separadas por una gran distancia. La empresa E7 entiende el auto reconocimiento como “que la empresa sabe para dónde va y sabe lo que quiere de cada uno de sus trabajadores y sabe también que cada uno de esos trabajadores está dispuesta a lograr esa meta que ella quiere”

Las expresiones anteriores pueden integrarse en los siguientes enunciados: claridad de objetivos, visión y visión; conocer la historia, búsqueda de sentido al cargo, ripostibilidad, conocer la capacidad de los empleados y confianza en los trabajadores. A través de los cuales puede construirse un concepto desde un enfoque ontológico, taxonómico y teleológico, según la metodología propuesta por Sarmiento (2007).

En este orden de ideas, se definió desde lo ontológico que el auto reconocimiento organizacional es una capacidad organizacional. Desde lo taxonómico, que se puede manifestar a través de una claridad de objetivo misión y visión, de una constante búsqueda de sentido al cargo, de un reconocimiento de las capacidades de los empleados y un desarrollo de confianza en ellos. Finalmente, desde lo teleológico, se definió que el auto reconocimiento aporta a la capacidad de la organización de cambiar y evolucionar y a la ripostibilidad.

Cuadro 7. Construcción de concepto de auto reconocimiento

	Ontológico	Taxonómico	Teleológico
Auto reconocimiento organizacional	Capacidad organizacional	claridad de objetivo misión y visión, de una constante búsqueda de sentido al cargo, de un reconocimiento de las capacidades de los empleados y un desarrollo de confianza en ellos	aporta a la capacidad de la organización de cambiar y evolucionar, así como a la ripostibilidad
	Addendum: implica conocer la historia		



forma natural y en algunas veces casi obligatorias para poder generar rentabilidad". La empresa E5 planteó "Cuando ella se reconstruye es porque está aceptando que se deben hacer cambios... toman los correctivos necesarios y finalmente reconstruyen los significados... siempre se da en los puntos débiles que tiene la empresa y estos se dejan ver cuando se presenta algo como una posible amenaza que afecta la empresa".

La empresa E6 expresó *"A medida que han pasados los años se ha visto la necesidad de hacer unos cambios, por ejemplo, internamente se ha tenido que realizar cambios de personal... en cuanto a la estructura de la organización ha sido necesario con referente a abrir más sucursales"*. La empresa E7 indicó *"identifica la necesidad y automáticamente genera la reconstrucción de algún proceso o significado, es más si es necesario ella modifica toda su estructura solo por obtener más mercado y porque sabe que será beneficioso para ella"*

Las anteriores expresiones se pueden condensar en lo siguiente: reconstrucción de conceptos y procesos, acciones que permiten competitividad, reevaluación, causada por el mercado cambiante, proceso natural, actitud de cambio, cambio, líder, construcción colectiva, identificación de fortalezas/debilidades, identificación de oportunidades/amenazas. A través de los cuales se aplicará la misma metodología que para el caso anterior.

Con base en el cuadro 8, se puede definir metanoia en las organizaciones como un proceso natural que se trata de una construcción colectiva y que es una capacidad organizacional que se manifiesta principalmente en una reconstrucción de conceptos y procesos, una actitud de cambio, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que involucran la reevaluación de los conceptos, donde el líder juega un papel importante, que es causada por el mercado cambiante y que sirve para generar acciones que permitan competitividad y cambios reales.

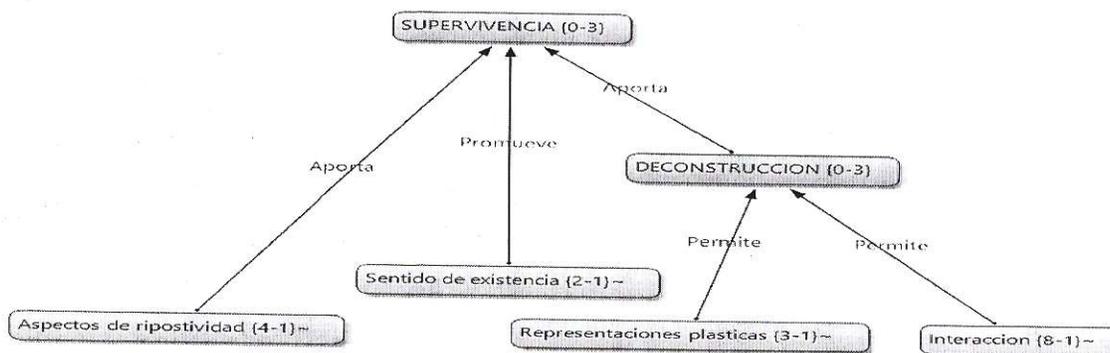


Cuadro 9. Comparación de las definiciones de auto reconocimiento organizacional y metanoia

Construcción	Auto reconocimiento organizacional	Metanoia
Previa	Los grupos de personas, cuando hacen parte de una misma estructura y actúan como un grupo integrado (organización), deben desarrollar la capacidad de reconocer lo que les interesa como empresa, reconocer a qué cosas le dan valor y a cuáles no, cuales son los criterios en los que se basan para asignar valor y por lo tanto, cuales son las cosas que les interesan obtener para introducirlas a la organización	El verdadero aprendizaje exige la capacidad de renunciar a ideas o percepciones que ya no resultan tan útiles frente a los objetivos planteados e invita a romper con las rigideces y a desarrollar la capacidad de cambiar y aceptar nuevas interpretaciones. A ser capaz de derrumbar el edificio de ideas para reconstruirlo con una configuración diferente. Absorber información es recopilar, aprender es reestructurar”
A partir de las entrevistas	Capacidad organizacional que implica conocer su historia y que se manifiesta a través de una claridad de los objetivos, misión y visión, en una constante búsqueda de sentido al cargo desempeñado, en un reconocimiento de las capacidades de los trabajadores y en el desarrollo de confianza en ellos y que aporta a la capacidad de respuesta de la organización y contribuye a la capacidad de cambiar y evolucionar	Proceso natural que se trata de una construcción colectiva y que es una capacidad organizacional que se manifiesta principalmente en una reconstrucción de conceptos y procesos, una actitud de cambio, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que involucran la reevaluación de los conceptos, donde el líder juega un papel importante, que es causada por el mercado cambiante y que sirve para generar acciones que permitan competitividad y cambios reales.

Fuente: elaboración propia a partir de teoría previa y de las entrevistas en las empresas

Figura 14. Capacidad de supervivencia



Fuente: elaboración propia en Atlas.ti® versión 7.5.7 a partir de las entrevistas

Las representaciones plásticas y la interacción permiten la deconstrucción, concepto presentado por Derrida (1989), quien plantea que un concepto es construido a través de procesos históricos y acumulaciones metafóricas, mostrando que las cosas no son tan claras y evidentes como se puede



desbordando en servicios los que se ofrecían al inicio de la organización. Plantea que el auto reconocimiento se logra como una respuesta a los cambios tecnológicos, dice que se encuentran en una constante construcción de la identidad y que la ambición hace que apuesten a diversas cosas, pero que sería mejor definir una identidad para apostarle totalmente a esa identidad.

La empresa E5, contando parte de su historia, asevera que todo surgió por iniciativa de un grupo de trabajadores que se organizaron para conformar una cooperativa y prestar un servicio a la empresa donde trabajaban. Al igual que las anteriores, se fueron adaptando a los cambios y oportunidades que les ofrecía el entorno. Eso les ha ayudado a generar una identidad organizacional. Según esta empresa la identidad de la organización se va dando por sí sola partir de diferentes procesos que surgen como respuesta al aprovechamiento de oportunidades para mejorar y hacer crecer el negocio.

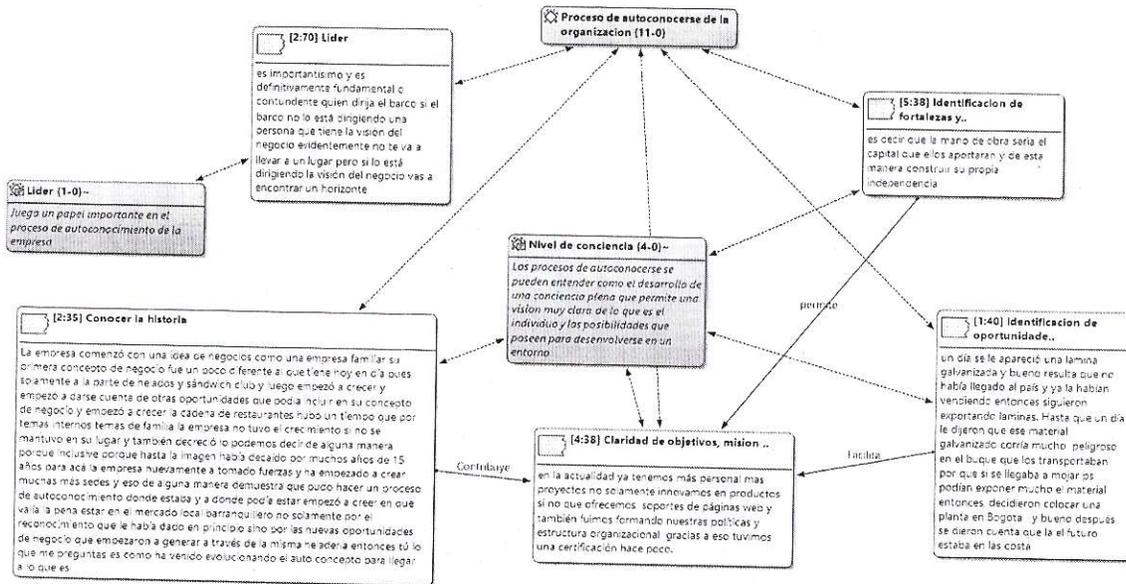
La empresa E6 igualmente muestra cómo el aprovechamiento de las oportunidades va dando sentido y forma a lo que la organización decide ser:

“Relativamente la empresa es nueva se fundó en 1998 en Estados Unidos inicio con dos personas. Una pareja empezó como algo que hicieron, un descubrimiento científico del producto y bueno, empezó más como ayudar a las personas y dar a conocer el producto. Posteriormente se vio la oportunidad de negocio en cuanto a las redes de mercadeo, entonces, inicialmente lo lideró esta pareja; luego contrataron más personas, luego de dos años llegó a Bogotá y funcionó. Luego se abrió una sucursal en Cali, pero solo se entregaban productos. Las personas hacían sus pedidos por medio del call center en Bogotá.”

Esta empresa plantea que la identidad organizacional para ellos debe garantizar confianza en los clientes ya que los productos que trabajan son de consumo humano y tiene que ver con la salud.



Figura 15. Proceso de auto reconocerse de la organización



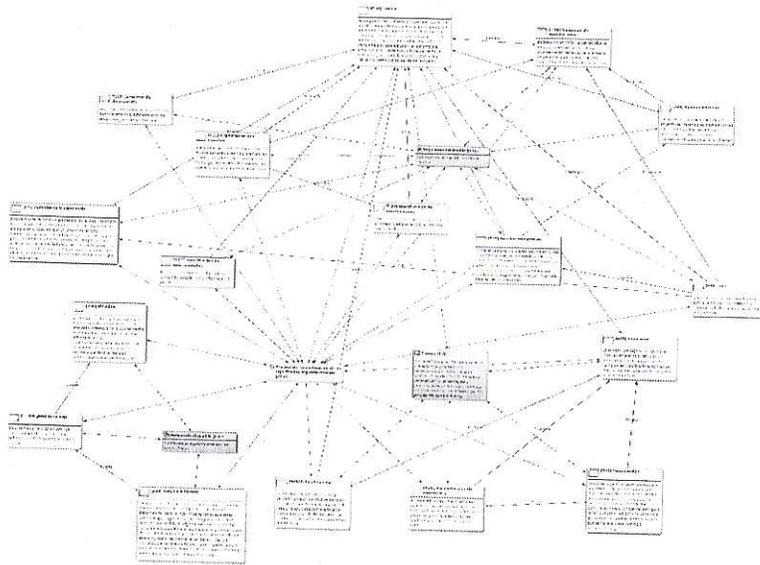
Fuente: elaboración propia en Atlas.ti® versión 7.5.7 a partir de las entrevistas

En los procesos de auto reconocerse de la organización, se puede notar que todas las empresas estudiadas hicieron alusión a su historia, lo que implicaría en el proceso de auto reconocimiento un reconocimiento del pasado organizacional. Asimismo, varias de estas empresas afirmaron que la identificación de oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades y la reacción que se tome ante estas ha sido un factor que ha contribuido a la construcción de una identidad organizacional.

De igual forma el liderazgo y los líderes juegan un papel fundamental en este proceso, ya que a través de ellos la identidad definida por los directivos llega a toda la organización. Todos estos factores pueden resumirse en dos aspectos importantes: el líder y la consciencia de las personas en el proceso de construcción de identidad, el cual muchas veces responde a la búsqueda de satisfacción de los clientes.

reconstrucción de conceptos y procesos, calidad humana, líder, cambio, comunicación, aprendizaje de la experiencia, capacidad de absorción externa /interna, escuchara los trabajadores. El proceso de metanoia se puede entender entonces como un suceso posterior a la absorción de conocimiento a través de la capacidad de absorción organizacional.

Figura 17. Procesos de reconstrucción de significados organizacionales



Fuente: elaboración propia en Atlas.ti® versión 7.5.7 a partir de las entrevistas

A partir de la interpretación del gráfico, puede decirse que en este proceso los aspectos de rigidez de valores, apego a la historia y dificultad hacen relación a la resistencia natural que existe hacia el cambio. Por otro lado, los aspectos de capacitación con expertos, absorción de conocimiento, opinión del cliente, identificación de oportunidades/amenazas, aprendizaje de la experiencia, capacidad de absorción externa /interna, escuchar trabajadores y el líder; son aspectos que se consideran impulsores del cambio. Finalmente, los aspectos de innovación, reconstrucción de conceptos y procesos y calidad humana son relativos al cambio en sí.

Inicialmente se entendía el proceso de metanoia como una parte de la capacidad de absorción. Luego de analizar el resultado de las entrevistas se considera que se ajusta mejor a un resultado, de

El segundo aspecto que se puede decir que entorpece los procesos de cambio es la dependencia al camino. En este aspecto las organizaciones entrevistadas dieron importancia a la historia que ha recorrido la organización y se habla de un proceso de reevaluación de los conceptos e interpretaciones. Esta dependencia al camino se encuentra ligada al apego a las políticas organizacionales, buscando que la esencia de la organización permanezca en el tiempo.

Con todo lo planteado, se puede decir que el proceso para alcanzar el auto reconocimiento y la metanoia en las organizaciones se da inicialmente en un proceso de auto reconocimiento de la organización, en el que confluyen un nivel de consciencia organizacional y el liderazgo en un trabajo constante en el tiempo. El proceso de metanoia por otra parte, se da a través de la confluencia de los procesos de apoyo, de la actitud de cambio, de los procesos de gestión del conocimiento, del entorno, las capacitaciones, la flexibilidad, la capacidad de absorción, el sentido otorgado al cambio, los resultados, la comunicación y el trabajo de los líderes, afectada por la conservación de la esencia organizacional, la rigidez de valores y la resistencia al cambio.

Figura 19. Proceso para alcanzar el auto reconocimiento y la metanoia en las empresas

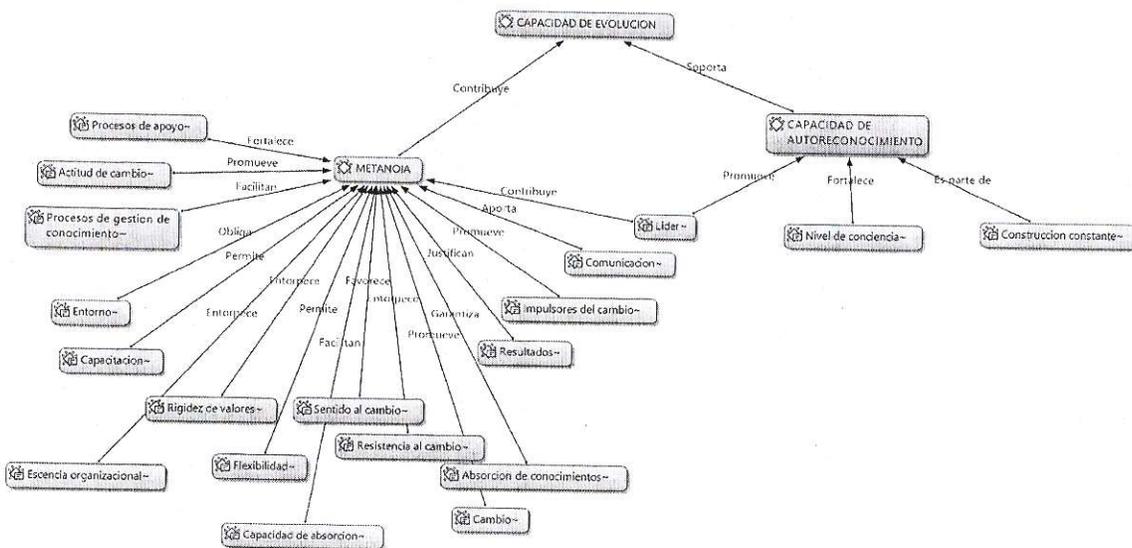


Figura 20. Capacidad de competencia



Fuente: elaboración propia en Atlas.ti® versión 7.5.7 a partir de las entrevistas

La capacidad de competencia puede entenderse como una interacción entre individuos en la cual uno reduce al otro en términos de obtener mejores recursos. Este concepto lleva implícito dos aspectos: la reducción o destrucción del otro y los recursos limitados. En un ambiente abundante en recursos, tales como: clientes, materias primas, proveedores, entre otros, diferentes individuos pueden sobrevivir sin problema. La competencia surge a partir de la limitación de recursos y es una capacidad organizacional que puede desarrollarse.

El reconocer las propias capacidades y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, propicia la disponibilidad para realizar modificaciones específicas que apunten a la supervivencia del negocio. Si este es capaz de evolucionar y resurgir en nuevas configuraciones organizacionales que ayuden a dar respuesta a las exigencias del entorno de manera más eficiente, estará desarrollando la capacidad de competencia organizacional.

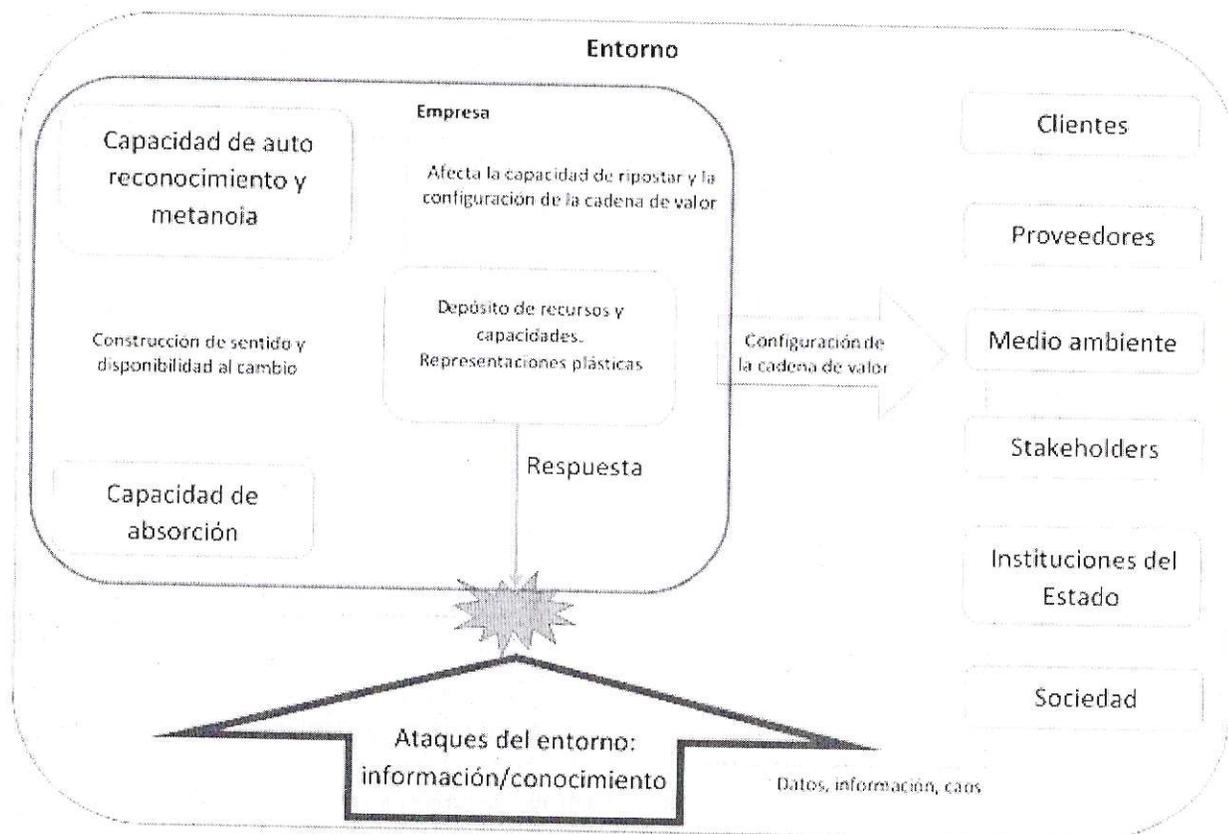
A través de la capacidad de competencia se puede explicar el desempeño más eficiente de algunas organizaciones en el mercado actual. En coherencia con la teoría de los recursos y las capacidades, se puede decir que las ventajas competitivas se logran a partir del proceso de conocerse



superior de algunas organizaciones y los resultados obtenidos en las entrevistas en las empresas. El diseño del modelo tuvo en cuenta la forma como fluye la información hacia la empresa y de esta al entorno y qué conceptos están relacionados con esta circulación de información.

En la figura 21 del modelo de la capacidad de evolución, se entiende a la empresa como un depósito de recursos y capacidades, constituidas a través de unas representaciones plásticas y por ende, modificables. La empresa recibe del entorno ciertas exigencias para mantenerse viva en él. Estas exigencias provienen de los clientes, proveedores, la sociedad, el medio ambiente, los stakeholders y las instituciones del Estado. Dichas exigencias llevan consigo datos, los cuales pueden ser interpretados y procesados para convertirlos en información, la cual es absorbida por la organización a través de su capacidad de absorción.

Figura 21. Modelo de capacidad de evolución



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados y la teoría previa



contextos sociales reales. Del análisis sistemático de dichos datos emerge nuevo conocimiento que permite conocer los procesos sociales básicos, convirtiéndose en el punto central de la teoría.

Partiendo desde la gran teoría, surgieron dos conceptos: el auto reconocimiento organizacional y la metanoia, como una deducción inicial inspirados en forma de pregunta de investigación. Estos conceptos luego fueron construidos desde la información obtenida en el campo, a partir de los procesos sociales que tienen lugar en las organizaciones de personas. Esta construcción se hizo a través de la contrastación de los datos obtenidos y la gran teoría existente.

Se considera oportuno este abordaje, debido a que los conceptos de Capacidades dinámicas, Capacidad de absorción y otros son conceptos que se encuentran en construcción. De hecho, se puede notar el esfuerzo de algunos autores por lograr una convergencia que elimine la discrepancia entre los diferentes autores que vienen trabajando estos temas y obtener como resultado definiciones que permitan identificar mejor estas capacidades organizacionales. Tal es el caso de Garzón (sf), Garzón (2007), Camisón y Forés (2007), Ambrosini y Bowman (2009) y otros.

En este sentido, el abordaje de la realidad organizacional desde la tradición de Teoría Fundamentada, permite la emergencia de conceptos e interpretaciones que pueden explicar la realidad social a partir de los sucesos mismos y de las experiencias de quienes viven dichos procesos, cobrando gran relevancia desde lo empírico como fuente de información para aportar al proceso de construcción de los conceptos trabajados por las comunidades científicas.

Se puede concluir que las empresas son conscientes de los procesos de auto reconocerse, sin embargo, dicho proceso es abordado desde cuatro perspectivas diferentes por parte de las empresas estudiadas, a saber: los que lo ubican en la identificación de facultades de los empleados, los que lo ubican en el estudio de la reacción de la organización en determinadas situaciones, lo que lo ubican como la capacidad de que los empleados conozcan la mayoría de las funciones



líder juega un papel importante, que es causada por el mercado cambiante y que sirve para generar acciones que permitan competitividad y cambios reales.

Para lograr entender cómo se da el proceso de auto reconocimiento en las organizaciones hay que anotar que todas las empresas estudiadas hicieron alusión a su historia, lo que involucra un reconocimiento del pasado organizacional, encontrándose una relación directa con lo planteado en la teoría previa por Benner (2009), permitiendo confirmar estos planteamientos desde la observación empírica en la realidad organizacional. En este proceso también se incluye la identificación de oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades y la reacción que se tome ante estas ha sido un factor que ha contribuido a la construcción de una identidad organizacional.

En todo este proceso juega un papel muy importante el líder, ya que, a través de él, la identidad definida por los directivos llega a toda la organización. Todos estos factores pueden resumirse en dos aspectos importantes: el líder y la consciencia de las personas en el proceso de construcción de identidad, el cual muchas veces responde a la búsqueda de satisfacción de los clientes.

En el proceso de construcción de una identidad organizacional, la subordinación existente entre los diferentes cargos, parece ser un factor que entorpece el proceso, pues, cuando la organización no es capaz de generar canales de comunicación con el personal que día a día se roza con el entorno, los directivos podrían imponer una imagen poco representativa de la realidad organizacional. La construcción de una autoimagen organizacional debe hacerse desde la dirección, pero con información recogida en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, en el proceso de metanoia en las organizaciones los aspectos de rigidez de valores, apego a la historia y la dificultad que representan, hacen relación a la resistencia natural que existe hacia el cambio. Asimismo, los aspectos de capacitación con expertos, absorción de conocimiento,



mejor al entorno y que contribuye al desarrollo de la capacidad de competencia, es decir, la capacidad de obtener recursos limitados, tales como el mercado a expensas de la reducción de las demás organizaciones que se interesan por los mismos recursos.

Orientaciones para futuros proyectos

Este trabajo permite finalmente construir las siguientes hipótesis, las cuales representan la fertilidad del presente trabajo y pueden entenderse como orientaciones para futuros proyectos o líneas de investigación:

- El auto reconocimiento organizacional contribuye a tomar mejores decisiones de al dar orientación al cambio
- La subordinación existente en las relaciones laborales entorpece el auto reconocimiento organizacional coherente con la realidad organizacional
- Si la identidad organizacional se construye a partir de cada trabajador el resultado será una imagen más coherente con la realidad organizacional
- Una correcta comunicación aporta al auto reconocimiento y la metanoia organizacional
- La construcción de sentido al cargo aporta a la competitividad organizacional
- La construcción de sentido a los cambios contribuye a que se den más fácilmente
- La metanoia es un fenómeno natural que se da como respuesta a la búsqueda de una mayor rentabilidad
- La identidad organizacional ayuda a consolidar la confianza de los clientes con la organización

CRONOGRAMA

Revisar Anexo 4



- Cameron, K., Kim, M., & Whetten, D. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32-40.
- Camisón, C., & Forés, B. (2007). Factores antecedentes de la capacidad de absorción de conocimiento: un estudio teórico. *XXI AEDM*.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 707-715.
- Canto, H., Vera, E., & Rivero, M. (2012). El capital humano como factor determinante de la absorción de conocimiento en la industria farmacéutica mexicana. *Mercados y negocios*, 13, 69-84.
- Castillo, I., & Portela, M. (2010). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y las capacidades. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 35-42.
- Castro, J., Rocca, L., & Ibarra, A. (2008). Transferencia de conocimiento en las empresas de la Comunidad Autónoma del País Vasco: capacidad de absorción y espacios de interacción de conocimiento. *Arbor, ciencia, pensamiento y cultura*, 653-675.
- Cervone, D. (1997). Social-cognitive mechanisms and personality coherence: Self-knowledge, situational beliefs, and cross-situational coherence in perceived self-efficacy. *Psychological Science*, 156-165.
- Chaparro, F. (1998). *Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. Una agenda para la Colombia del siglo XXI*. Bogotá: TM Editores.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Management Review*, 34-42.
- Claver, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2005). Configuraciones organizativas: congruencia entre el entorno, la estrategia y la estructura. *Revista de Economía y Empresa*, 197-214.
- Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2000). Untangling the Origins of Competitive Advantage. *Special Issue on the Evolution of Firm Capabilities*, 123-1145.
- Codina, A. (01 de Diciembre de 2009). *El autoconocimiento. Primera aptitud de la inteligencia emocional*. Obtenido de DeGerencia.com:
http://www.degerencia.com/articulo/autoconocimiento_apitud_de_la_inteligencia_emocional
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning. The two faces of R&D. *Economic Journal*, 569-596.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive-capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1998). *Corporate Strategy, A resource-Based Approach*. Traducción McGraw-Hill.
- Cuñat, R. (s.f). Aplicación de la teoría fundamentada (Grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresa. *Decisiones Globales*, 1-13. Recuperado el 10 de mayo de 2016, de <http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v18n2/v18n2a01>



- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: low and high technology sectors in european countries. *Research Policy*, 495-503.
- Hall, R. (1979). *Organizaciones: estructura y procesos*. Madrid: Dossat-Prentice Hall.
- Helfat, & Raubitschek. (2000). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal. Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity*, 997-1010.
- Helfat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 339-360.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence—Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 63-84.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hou. (2008). Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. *Social Behavior and personality*, 1251-1268.
- Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 999-1015.
- Jaramillo, F. (2013). *Valoración de empresas*. Santa Fe de Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jimenez-Barrionuevo, M., García-Morales, B., & Molina, L. (2010). Vaidation of a instrument to measure absorptive capacity . *Technovation*.
- Kostopoulos, K., Papañexandris, A., Papachorni, M., & Loannou, G. (2010). Apsortive capacity, innovation an financial performance. *Journal Business Researchs* .
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- Lane, P., Koka, B., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 833-863.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 153-174.
- Leonard, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product. *Strategic Management Journal*, 111-125.
- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). Knowledge Sharing, Absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 1-20.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing obsortive capacity. *Journal of management studies*, 4:68, 1315-1338.
- Longenecker, J. (2001). *Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor*. México: McGraw Hill Interamericana.



- Rothaermel, F., & Deeds, D. (2001). More goods things are not necessary better: an empirical study of strategic alliances, experience effects and innovative output in high-technology start-ups. *Academy of Management Proceedings*.
- Sarmiento, H. (2007). Retorno a la idea. Elementos metodológicos para la construcción de conceptos propedeúticos de investigación contable. *Lúmina*, 43-57.
- Schmidt. (14 de Marzo de 2014). *What determines absorptive capacity?* Obtenido de 39th Annual Meeting of the Canadian Economics Association, CEA : <http://economics.ca/2005/papers/0149.pdf>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Orbis S.A.
- Seiling, J., & Hinrichs, G. (2005). Mindfulness and constructive accountability as critical elements of effective sensemaking. *Organizational Development Journal*, 82-88.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Shapiro, B. (1985). Rejuvenating the Marketing Mix. *Harvard Business Review*, 28-34.
- Sombart, W. (1916). *El capitalismo moderno, la génesis del capitalismo*. Elibron.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 24.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica*. México: C.E.C.S.A.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Teece, D. (1982). Toward an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39-63.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

ANEXOS

Anexo 1

Tutor: Phd. Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Maestrante: Gabriel Jacob Velandia Pacheco

Informe de proceso de validación de instrumento

El 22 de septiembre de 2015, según sus indicaciones, se celebró en la Universidad Simón Bolívar, en la sede de posgrados, a las 3:00 pm una reunión con los siguientes integrantes:

- Phd. Lisseth Elena Hernández Fernández
- Phd. Yanyn Aurora Rincón Quintero
- Phd. José María Mendoza
- Phd. Ronald Prieto
- Mg. Roberto Carlos Díaz
- Mg. Wendell Graham Archibold Barrios

Dicha reunión tenía como objetivo la validación del instrumento que se ha construido bajo su tutoría para la investigación intitulada **“Capacidad de autoconocimiento organizacional y metanoia en las empresas de Barranquilla”**

Primero que todo, los integrantes presentaron una serie de anotaciones que tenían luego de revisar los documentos, los cuales habían sido enviados con una semana de antelación a la reunión. Entre estas anotaciones puede mencionarse la existencia de preguntas que obligaban a una respuesta cerrada de *si o no*, anotaciones a la redacción de algunas preguntas ya que no permitía la claridad requerida y sugerencias de cambio de algunas palabras por otras que se consideraban más pertinentes.

Una vez realizado los ajustes, se tuvo tres reuniones con la Phd. Lisseth Hernández, quien brindó apoyo en la reconstrucción de las preguntas. La primera fue el viernes 09 de octubre, luego otra el 30 de octubre y finalmente el 04 nov 2015, el instrumento culminó esa etapa y fue socializado con todos los expertos nuevamente. En ese tiempo fueron realizados todos los ajustes recomendados por cada uno de los expertos.

La Phd. Yanyn Rincón ofreció un espacio para revisar el instrumento y recomendó el uso de unos formatos diferentes. La reunión fue en la sede de posgrados de la Universidad Simón Bolívar el día 03 de diciembre de 2015. Se procedió a ajustar todo a los formatos y nuevamente se tuvo reunión el día 19 de enero de 2016 recibiendo la primera validación por escrito del instrumento.

Anexo 1

Luego se socializó con todos los expertos la versión final del instrumento y se envió de manera adicional un formato de carta de validación (Propuesto por la PHD. Yany) que certifica la conformidad con el instrumento por parte del experto.

Como anexo, al final de este documento se encuentran los correos electrónicos que dan evidencia de cada uno de los momentos. De igual forma se adjuntan por fuera de este documento, los diferentes estados del instrumento hasta alcanzar la versión final.

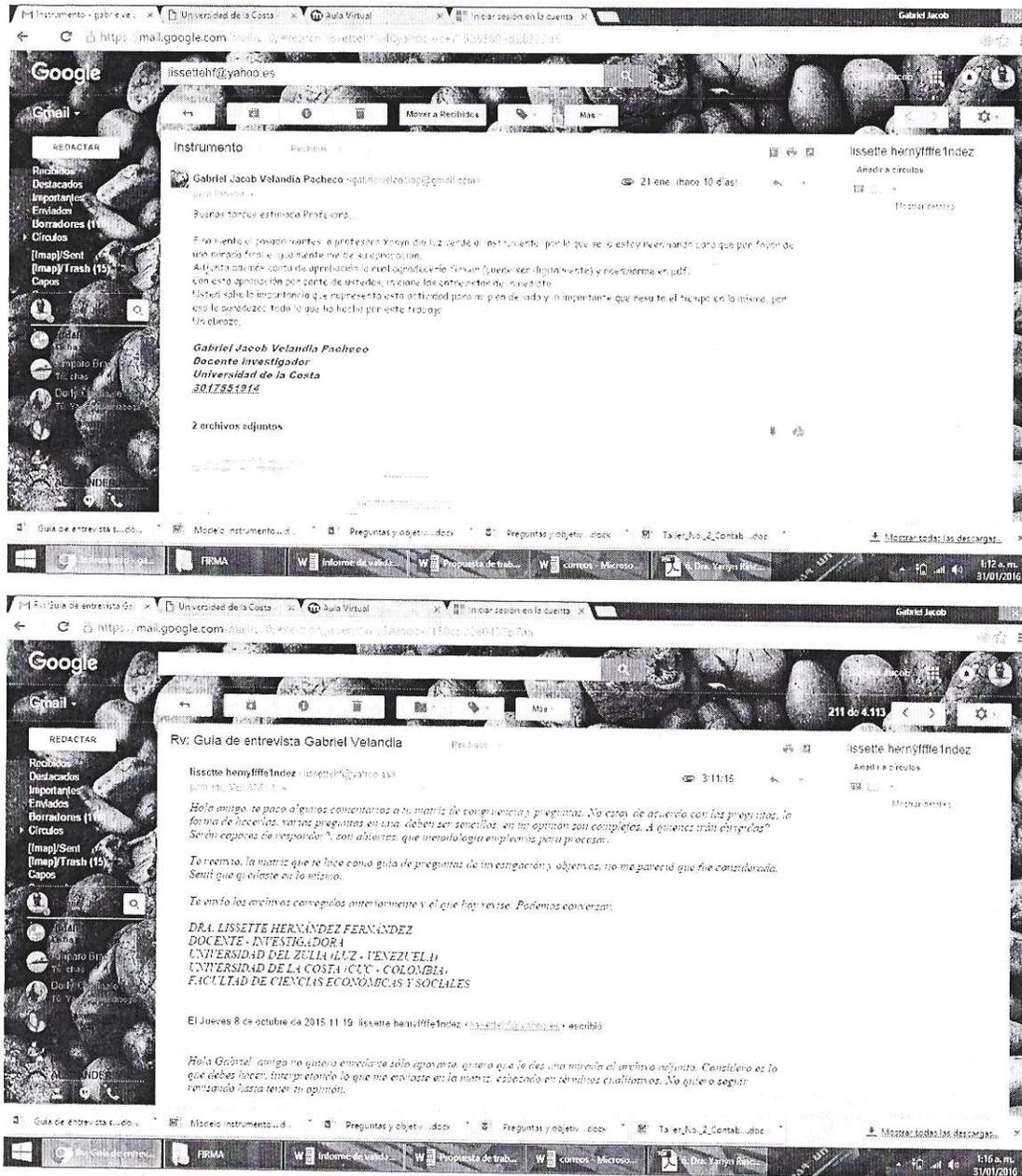
Gabriel Jacob Velandia Pacheco
CC: 8'784.788 Soledad



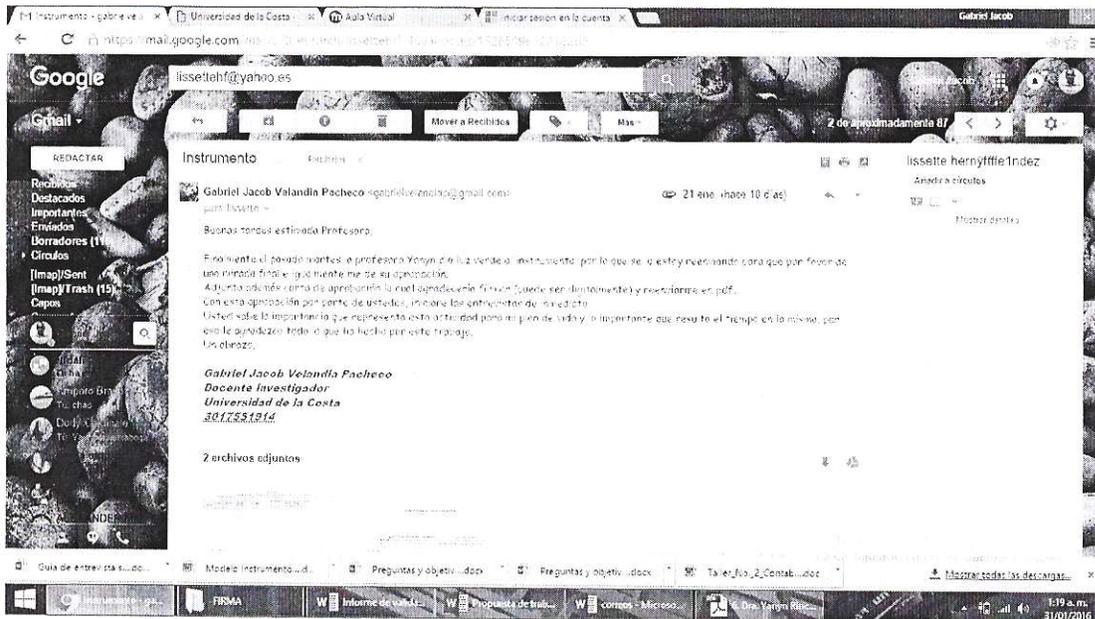
ANEXOS

- 1- Correspondencia con la PhD. Lisseth Hernández

Anexo 1



Anexo 1



Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrijuvelandia@gmail.com>

para HERNANDEZ, lissette

Buenas tardes estimada y querida profesora,

Le adjunto la matriz de congruencia con las preguntas derivadas de allí para que por favor me apoye en eso como se lo he pedido personalmente.

Adicionalmente, adjunto el anteproyecto ya ajustado con las recomendaciones realizadas y el marco teórico, los cuales considero que pueden ser revisados con más calma, por ahora lo urgente es definir el cuestionario para ir aplicándolo en las empresas cuanto antes.

Inmediatamente usted me conteste, enviaré el cuestionario a todos los participantes de la pasada reunión solicitando su aprobación.

Agradezco en el alma su apoyo y quedo atento a cualquier solicitud de su parte.

Un abrazo,

lissette hernyffffe1ndez <lissettehf@yahoo.es>

Anexo 1

para mí

Hola Gabriel, amigo no quiero enredarte sólo apoyarte, quiero que le des una mirada al archivo adjunto. Considero es lo que debes hacer, interpretando lo que me enviaste en la matriz, esbozado en términos cualitativos. No quiero seguir revisando hasta tener tu opinión.

Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>

para lissette

Buenos días mi querida profesora,

Adjunto el documento que usted me envió con algunas anotaciones y creo que una vez resueltas las dudas que planteo, puedo aceptar sus indicaciones (las cuales agradezco en el alma)

Adicionalmente, en la parte inferior del mismo documento, se encuentran los indicadores empíricos y las preguntas, las cuales sufrieron algunas modificaciones a la versión que inicialmente le envíe.

Quedo atento a sus comentarios. Me demore en responder, aún siendo yo el más interesado por otras cuestiones que se me atraviesan como el evento que habrá en la CUC y a mi me tocó revisar los ensayos que enviaron los estudiantes (90) y tenía que dejar eso listo para poder irme de viaje a Cuba (del miércoles 14 al sábado 17 de octubre), así mismo ya monté todas las notas de los cinco cursos que tengo en la CUC, ya que en Cuba tal vez iba a tener problemas con la Internet. Agradezco la velocidad con la que me contestó esta vez, consciente de sus múltiples ocupaciones.

Un abrazo fraternal,

Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>

Anexo 1

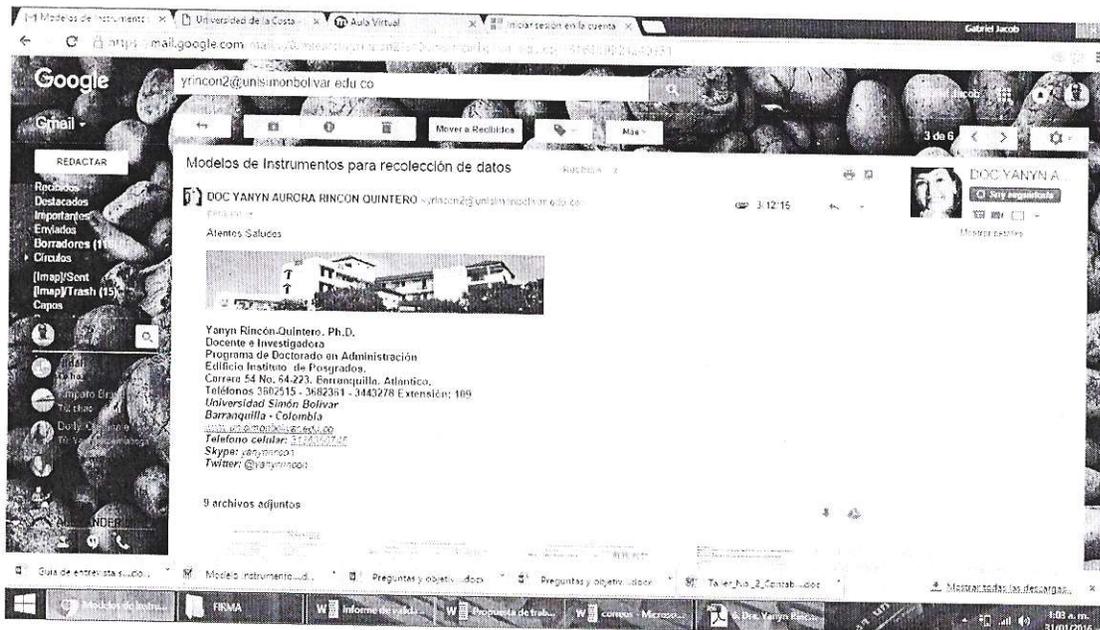
para lissette

Buenos días,
El último es de fecha 13 de octubre,

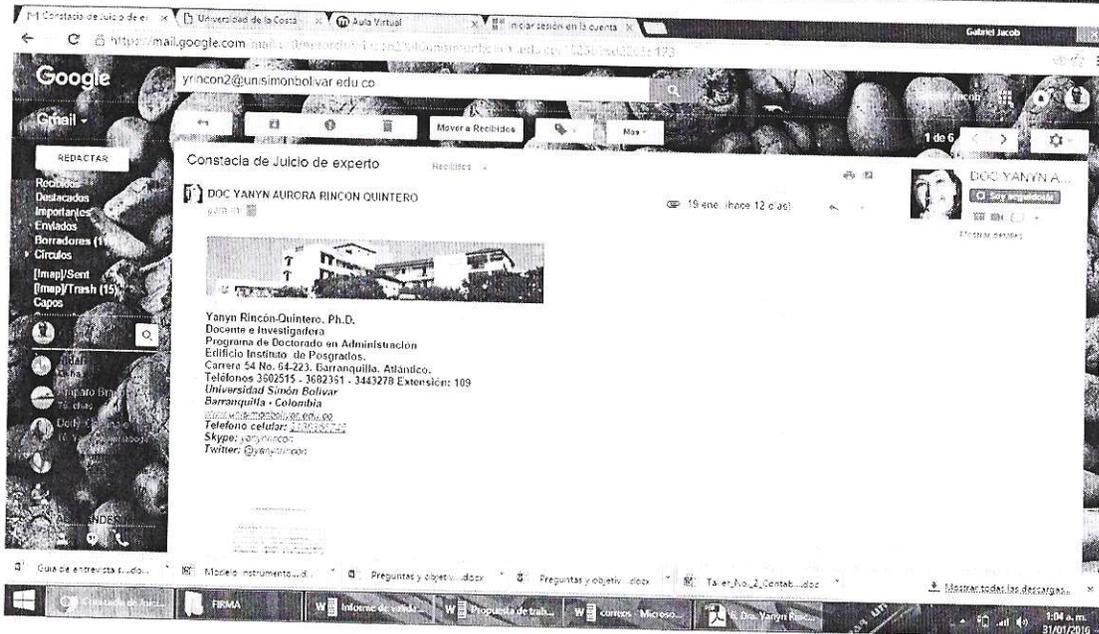
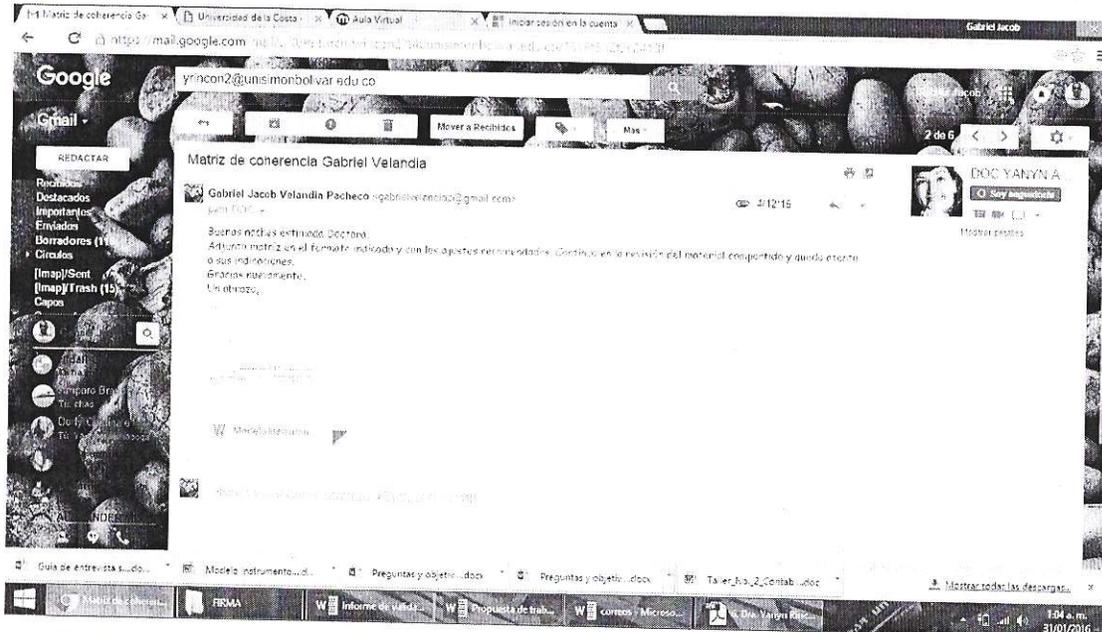
Gracias,

Gabriel Jacob Velandia Pacheco
Docente Investigador
Universidad de la Costa
3017551914

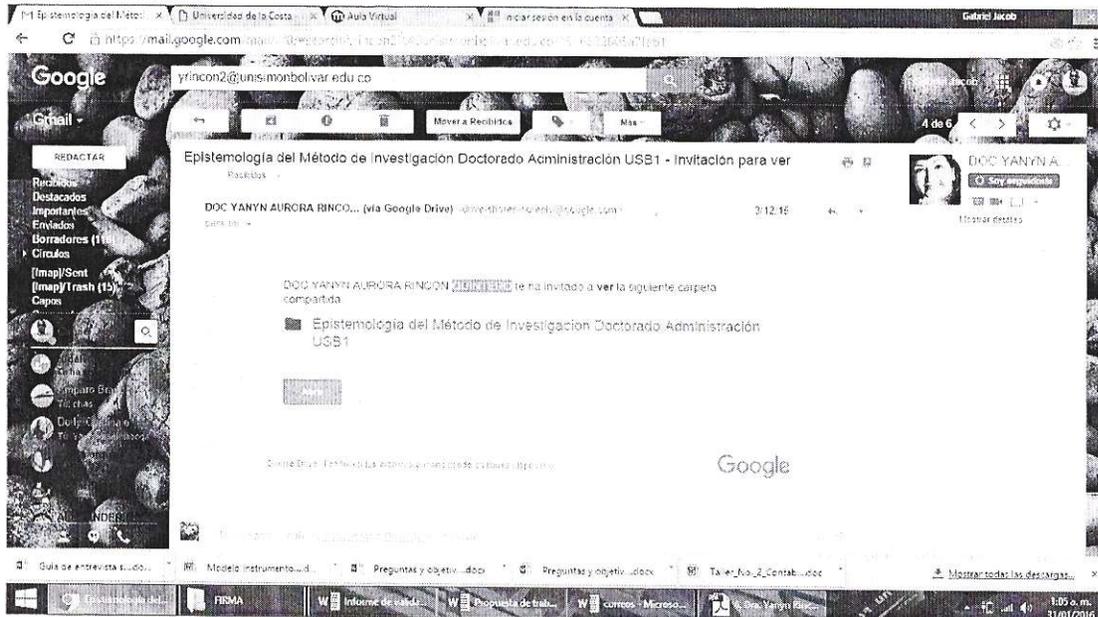
2- Correspondencia con la PhD. Yanyn Rincón



Anexo 1



Anexo 1



3- Correspondencia con el grupo de expertos

Invitación a participar como Juez Evaluador

Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>

para auribe, yrincon2, ronaldprieto1, rprieto1, rprieto, Mendoza, HERNANDEZ, lissette, Roberto, DIAZ, Wendell

Buenos días estimados profesores,

Mi nombre es Gabriel Velandia y soy estudiante de la Maestría en Administración e Innovación con énfasis en Investigación de la Universidad Simón Bolívar. En este momento me encuentro en el trabajo de investigación.

El presente es con el ánimo de invitarlos a participar como juez evaluador en la revisión del instrumento de mi investigación (Cuestionario) el cual aplicaré a siete organizaciones de la ciudad.

Inicialmente la propuesta es para el día martes 22 de septiembre de 3:00 a 5:00 pm. en la sala de juntas de la sede de posgrados de la Universidad Simón Bolívar. Agradecería el poder contar con su experiencia y su contribución en esta labor académica.

En caso de aceptar agradezco comunicarme por este medio para elaborarle la invitación por escrito de manera personalizada.

Anexo 1

Feliz tarde,

Gabriel Jacob Velandia Pacheco
Docente Investigador
Universidad de la Costa
3017551914

From: Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>
To: auribe@unisimonbolivar.edu.co, yrincon2@unisimonbolivar.edu.co,
ronaldprieto1@hotmail.com, rprieto1@gmail.com, rprieto@unisimonbolivar.edu.co,
Mendoza Guerra Jose Maria <jmendoza@unisimonbolivar.edu.co>,
HERNANDEZ FERNANDEZ LISSETE ELENA <lhernand31@cuc.edu.co>,
=?UTF-8?Q?lissette_hern=C3=BFffffe1ndez?= <lissettehf@yahoo.es>,
Roberto Carlos Diaz <roberalonso24@gmail.com>, DIAZ ALONSO
ROBERTO CARLOS <rdiaz1@cuc.edu.co>,
Wendell Archibold <warchibo1@gmail.com>
Content-Type: multipart/mixed; boundary=089e0102dd48a1db8e051fce2464

Buenos días estimados profesores,
Mi nombre es Gabriel Velandia y soy estudiante de la Maestría en Administración e Innovación con énfasis en Investigación de la Universidad Simón Bolívar. En este momento me encuentro en el trabajo de investigación. El presente es con el ánimo de invitarlos a participar como juez evaluador en la revisión del instrumento de mi investigación (Cuestionario) el cual aplicaré a siete organizaciones de la ciudad. Inicialmente la propuesta es para el día martes 22 de septiembre de 3:00 a 5:00 pm. en la sala de juntas de la sede de posgrados de la Universidad Simón Bolívar. Agradecería el poder contar con su experiencia y su contribución en esta labor académica. En caso de aceptar agradezco comunicarme por este medio para elaborar la invitación por escrito de manera personalizada.

Feliz tarde,

Gabriel Jacob Velandia Pacheco
Docente Investigador
Universidad de la Costa
3017551914

Anexo 1

Buenos días estimados,

En días pasados solicité su apoyo en la validación del instrumento de la investigación intitulada "Capacidad de auto conocimiento organizacional y metanoia en las organizaciones" la cual desarrollo como trabajo de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas e Innovación en la Universidad Simón Bolívar y ustedes muy oportuna y amablemente emitieron recomendaciones muy puntuales al respecto.

Una vez tenidas en cuenta cada una de ellas y habiendo realizado los ajustes necesarios, reenvío nuevamente el trabajo para su revisión. Siendo conscientes de sus ocupaciones, considero que sus nuevas recomendaciones, observaciones y comentarios pueden enviarlos a través de este medio para hacer un poco más dinámico el trabajo.

La matriz de coherencia es el adjunto que lleva por nombre "Preguntas y objetivos de investigación"

Agradezco enormemente su contribución a este trabajo y el hecho de sacar tiempo entre sus múltiples compromisos para atender esta solicitud,

Quedo atento

Que tengan feliz semana,

DOC YANYN AURORA RINCON QUINTERO <yrincon2@unisimonbolivar.edu.co>

para mí

Confirmando recepción

Te sugiero pasar el día de mañana miércoles con los documentos impresos para proceder a la revisión de forma inmediata y presencial.

Atentos Saludos

Yanyn Rincón-Quintero. Ph.D.

Docente e Investigadora

Programa de Doctorado en Administración

Edificio Instituto de Posgrados.

Carrera 54 No. 64-223. Barranquilla. Atlántico.

Teléfonos 3602515 - 3682361 - 3443278 Extensión: 109

Universidad Simón Bolívar

Barranquilla - Colombia

www.unisimonbolivar.edu.co

Telefono celular: 3136366745

Skype: yanynrincon

Twitter: @yanynrincon

Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>

Anexo 1

Gracias por su pronta respuesta y disposición,

Mañana estaré a primera hora en la Sede de Posgrados de la Universidad Simón Bolívar con los documentos impresos.

Una aclaración, mañana es jueves. ¿Le parece bien a las 8:00 a.m.?

Sigo atento,



DOC YANYN AURORA RINCON QUINTERO <yrincon2@unisimonbolivar.edu.ve>

15

para mí

Gabriel

Tengo una emergencia odontológica y me atenderán a las 7 am.

Por favor podrías comunicarte conmigo unos 20 minutos antes via whatsapp, no sea que aun esté en el Odontologo.

No me gustaría hacerte esperar.

Igual mañana apenas salga de allí te atiende.

Quedo atenta

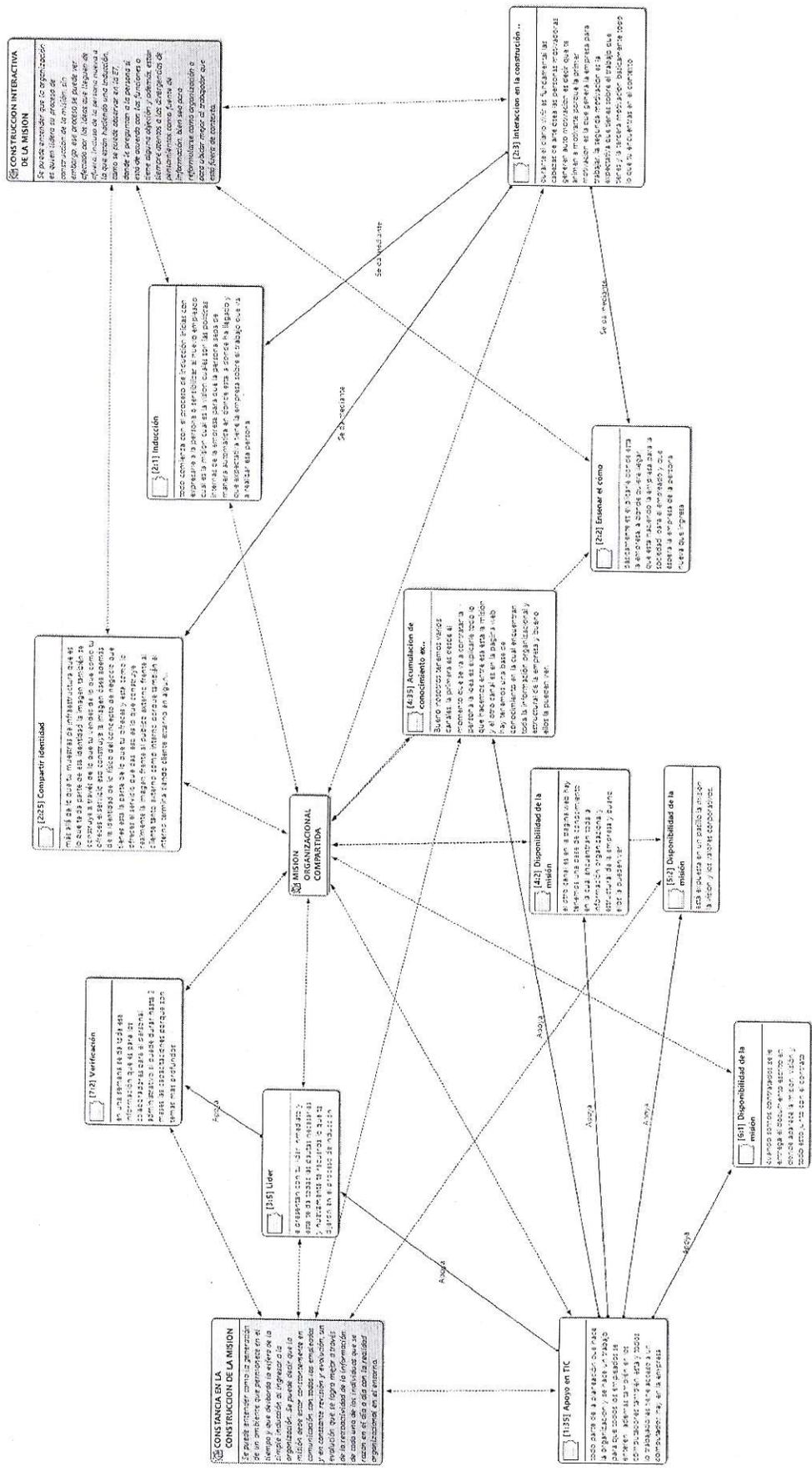


Gabriel Jacob Velandia Pacheco <gabrielvelandiap@gmail.com>

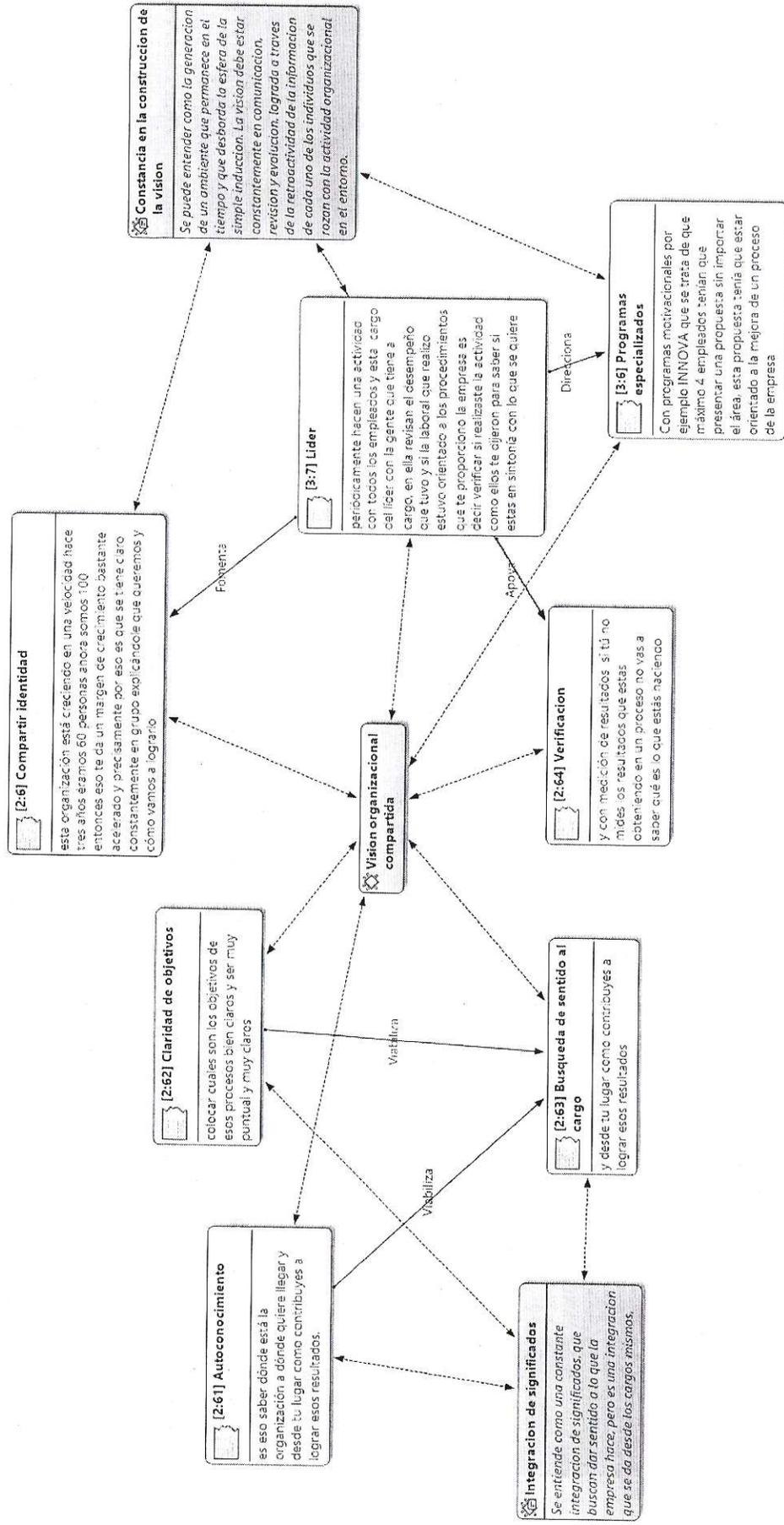
para DOC

Ok doctora,
Gracias

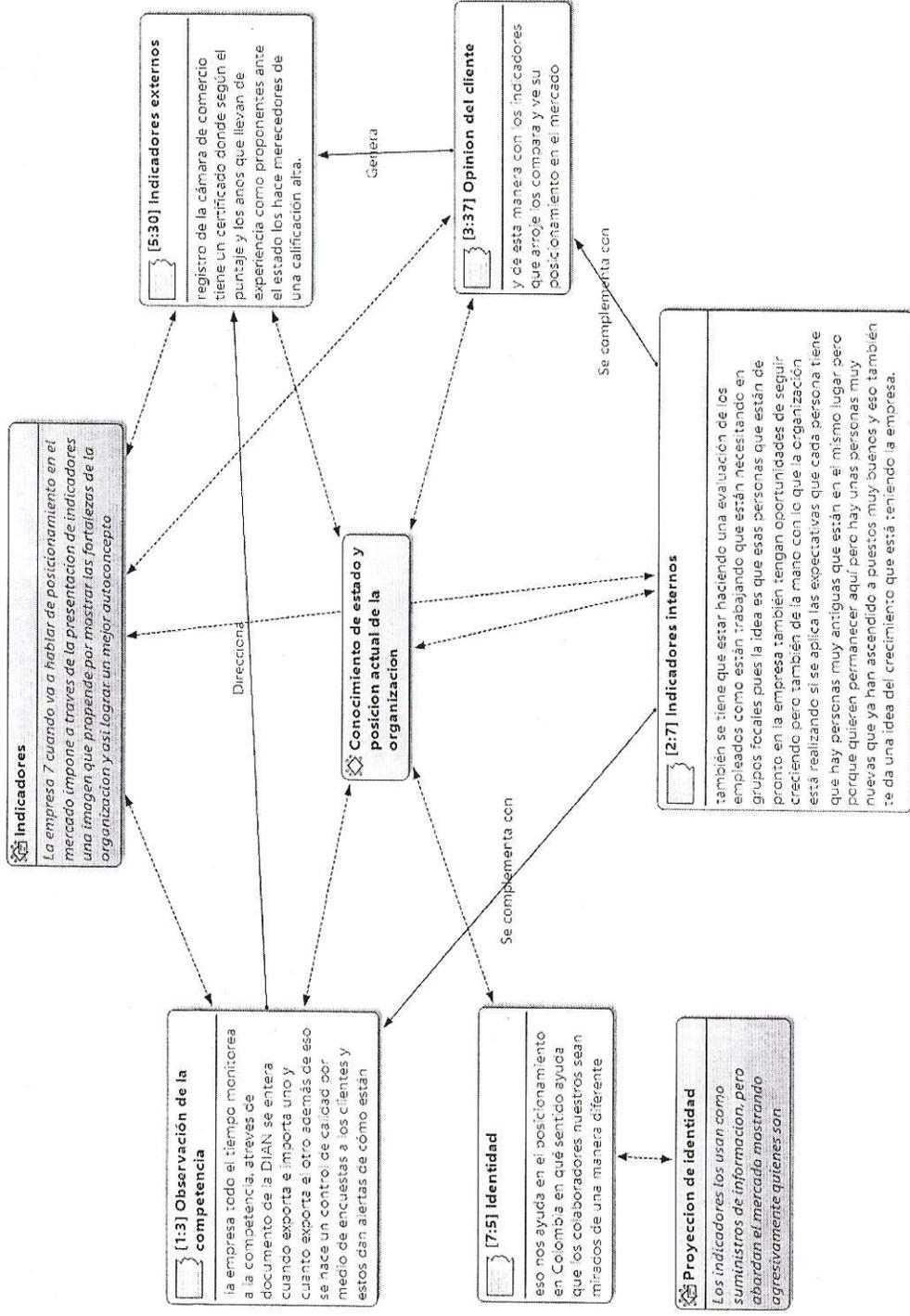
Misión organizacional compartida



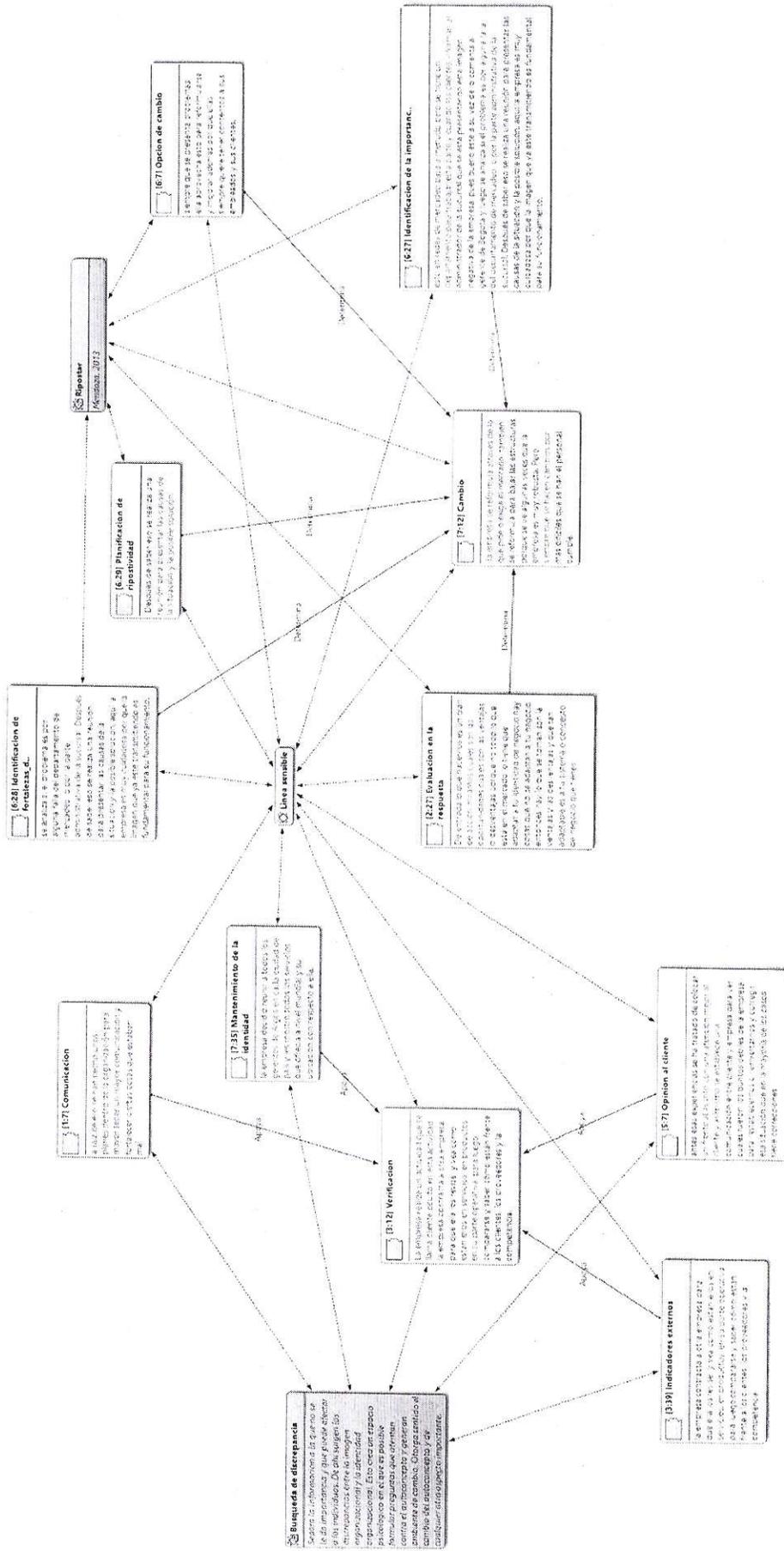
Visión organizacional compartida



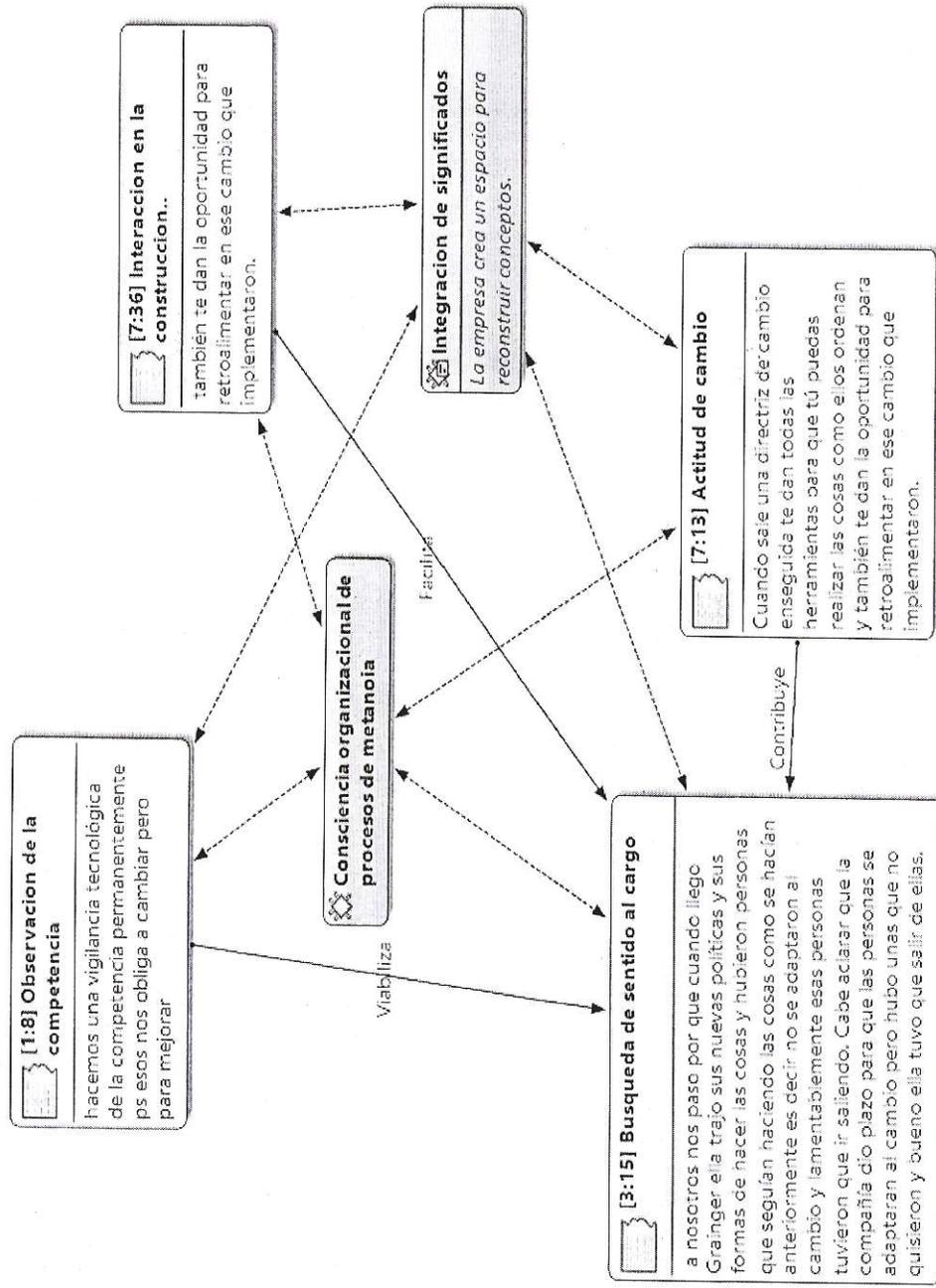
Conocimiento de estado y posición actual de la organización



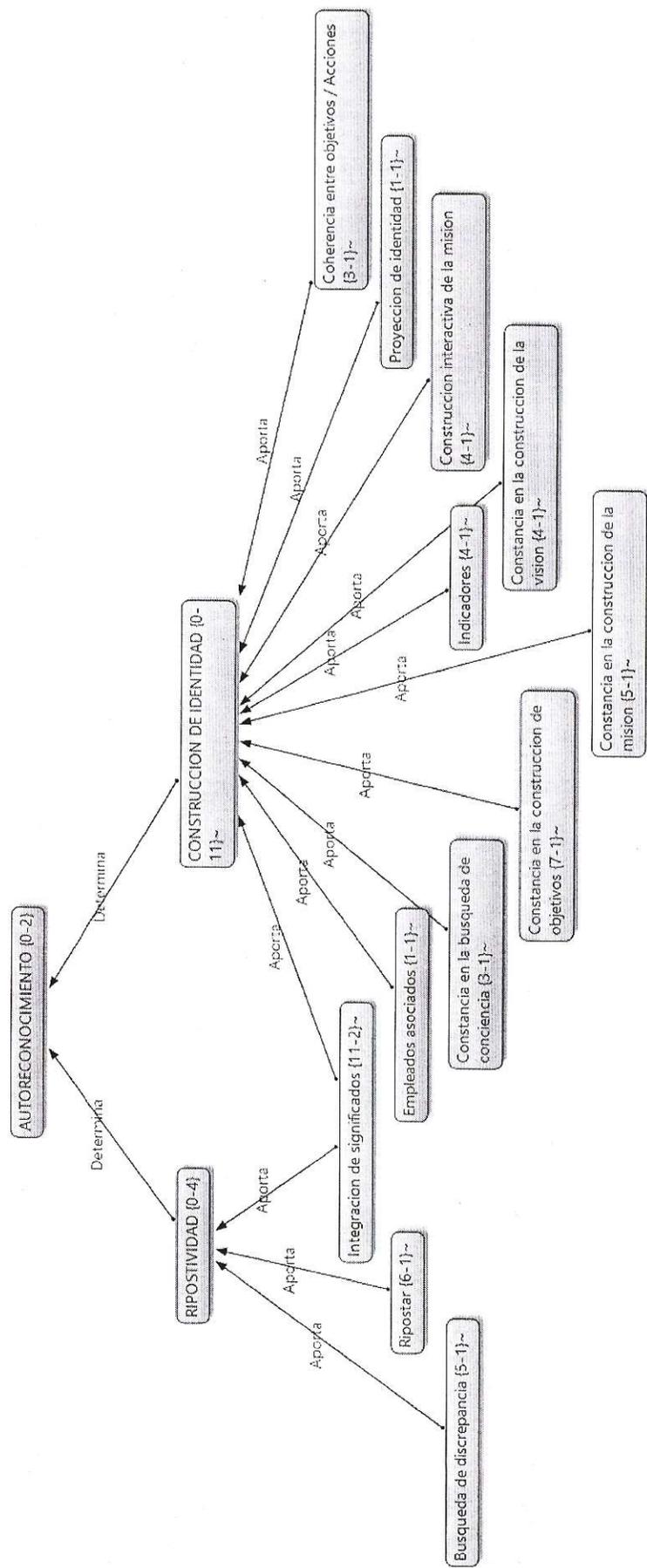
Línea sensible



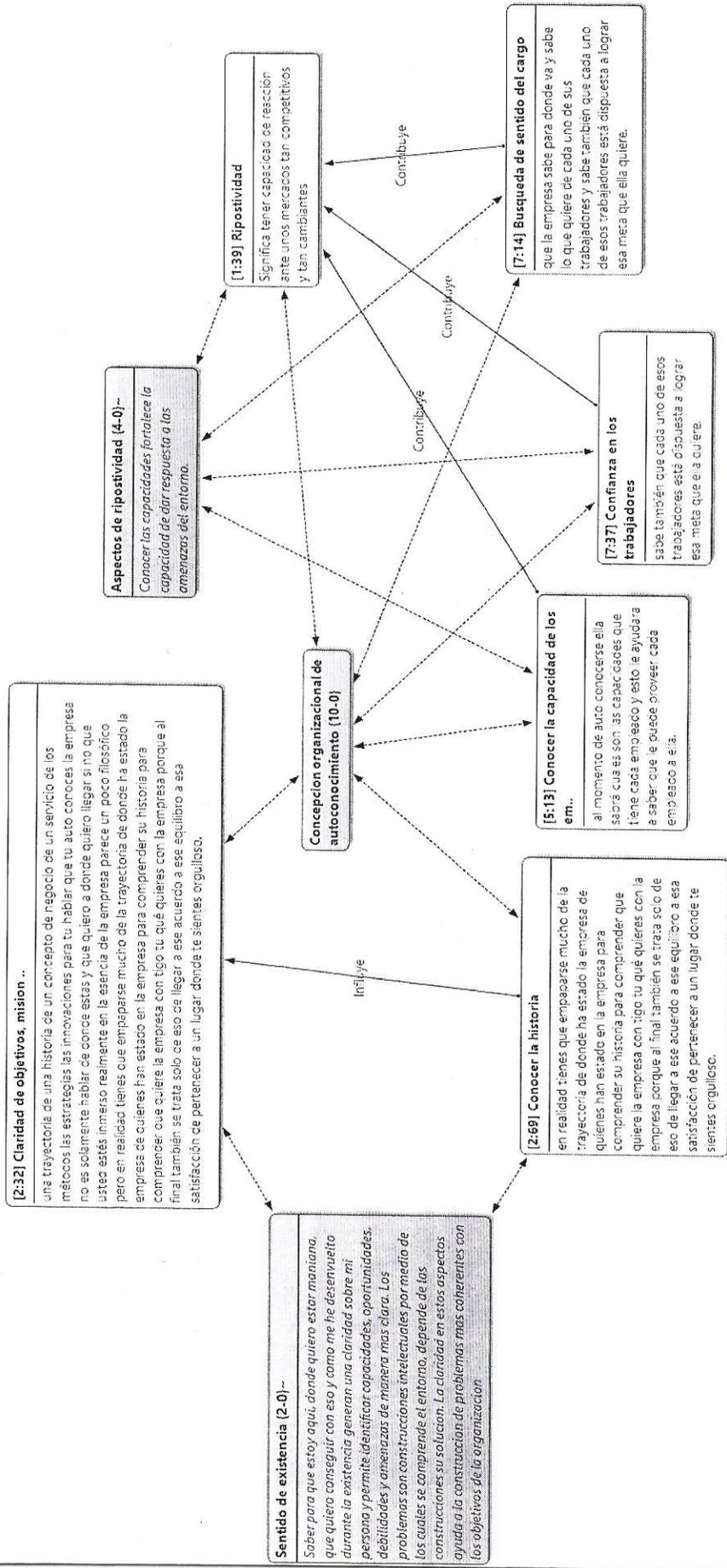
Consciencia organizacional de procesos de metanoia



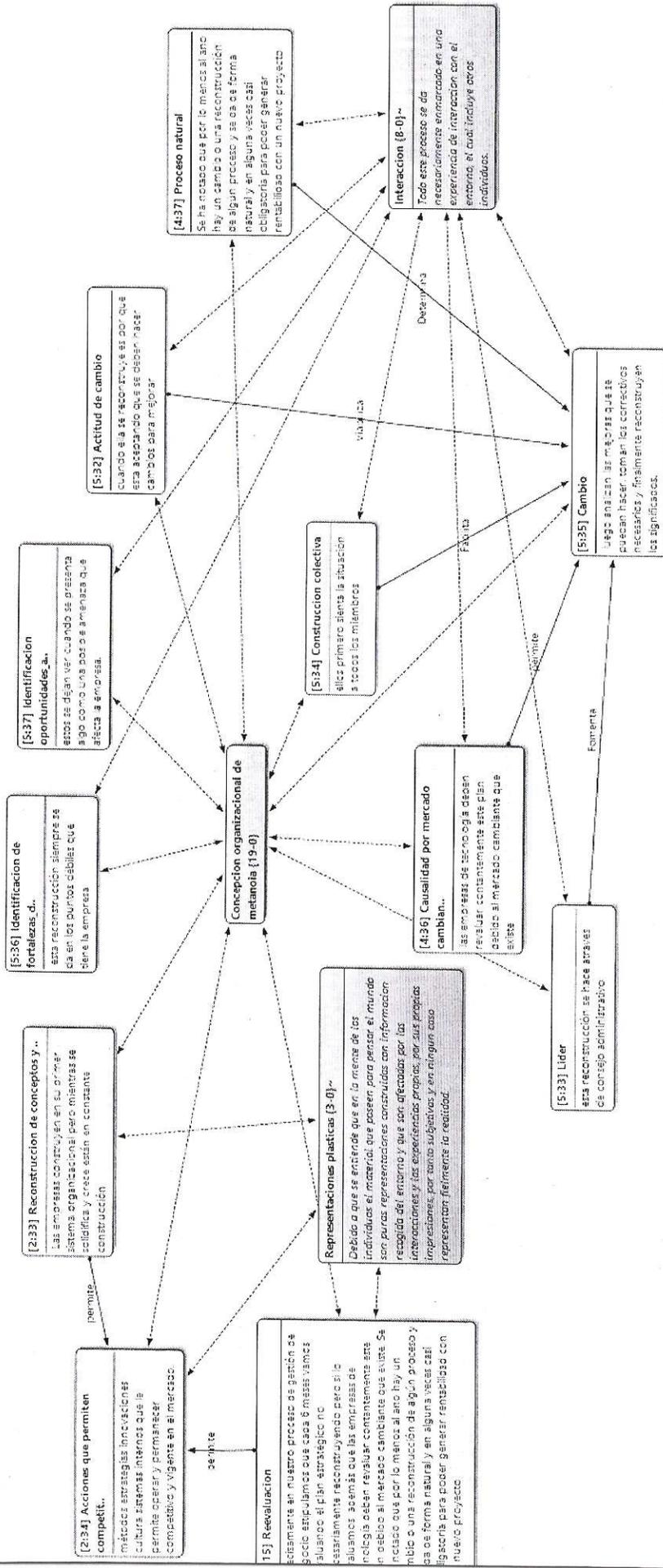
Develar la consciencia que las empresas tienen de los procesos de autoconocimiento organizacional y metanoia



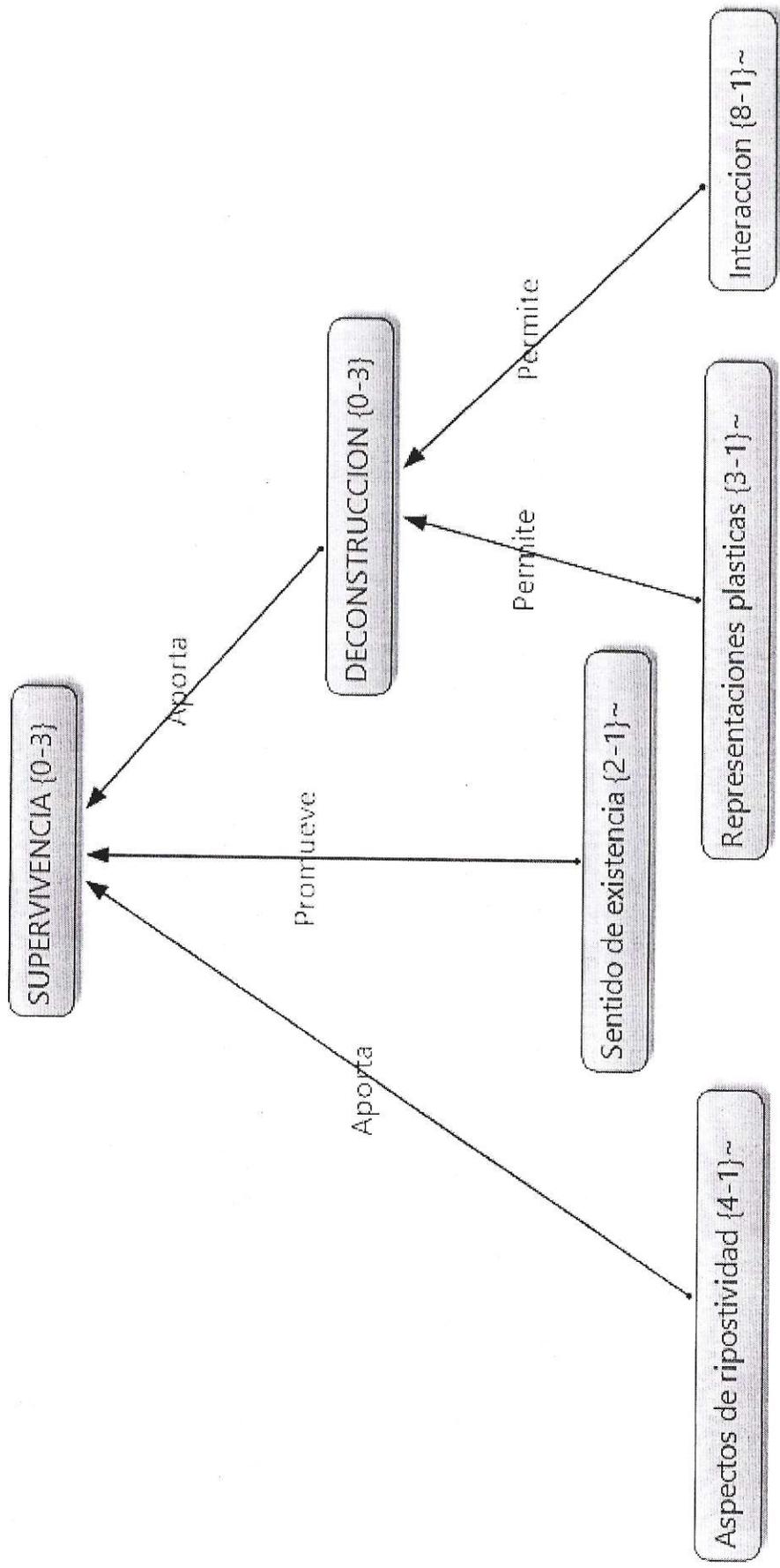
Concepción organizacional de autoconocimiento



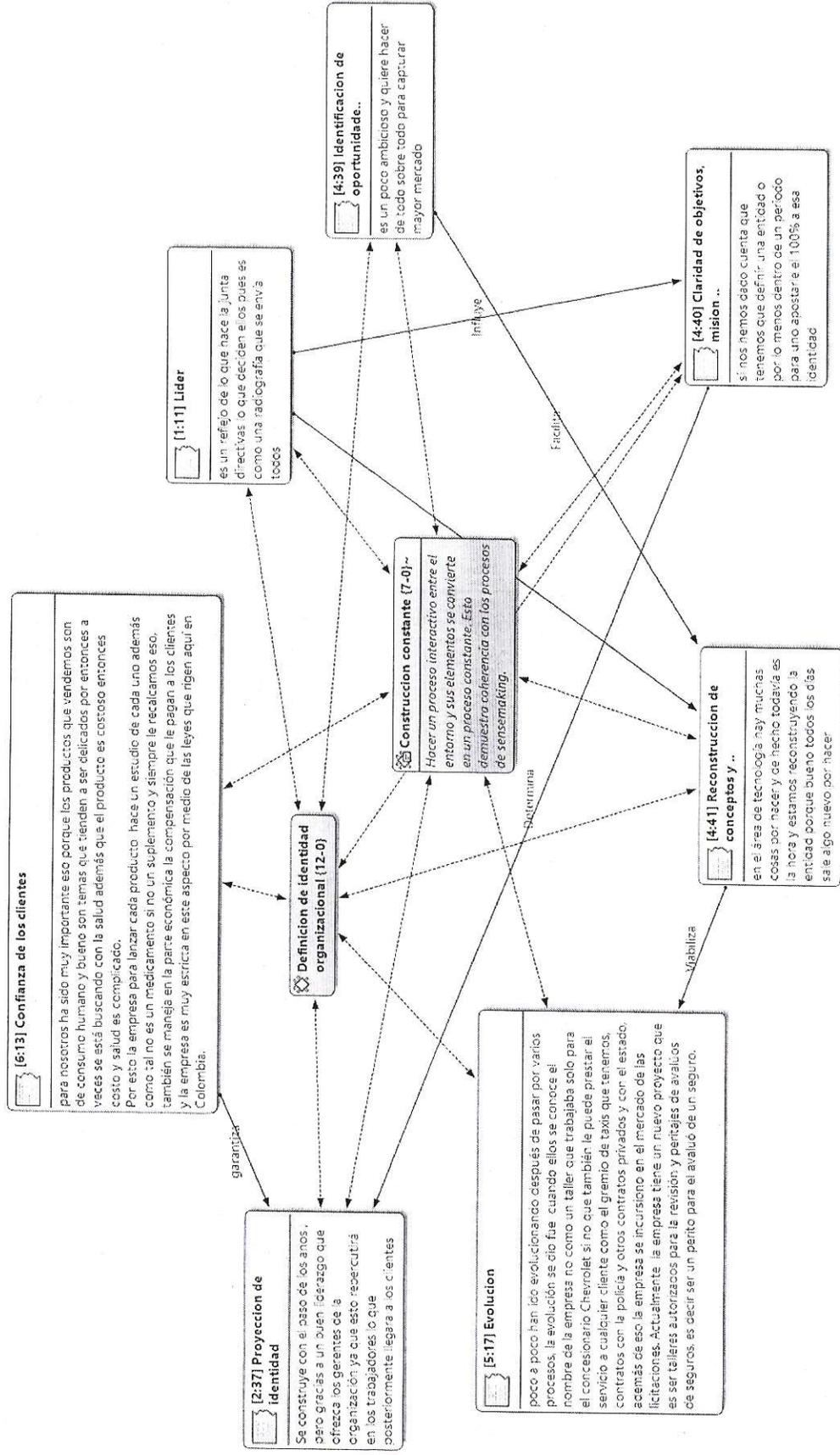
Concepción organizacional de metanoia



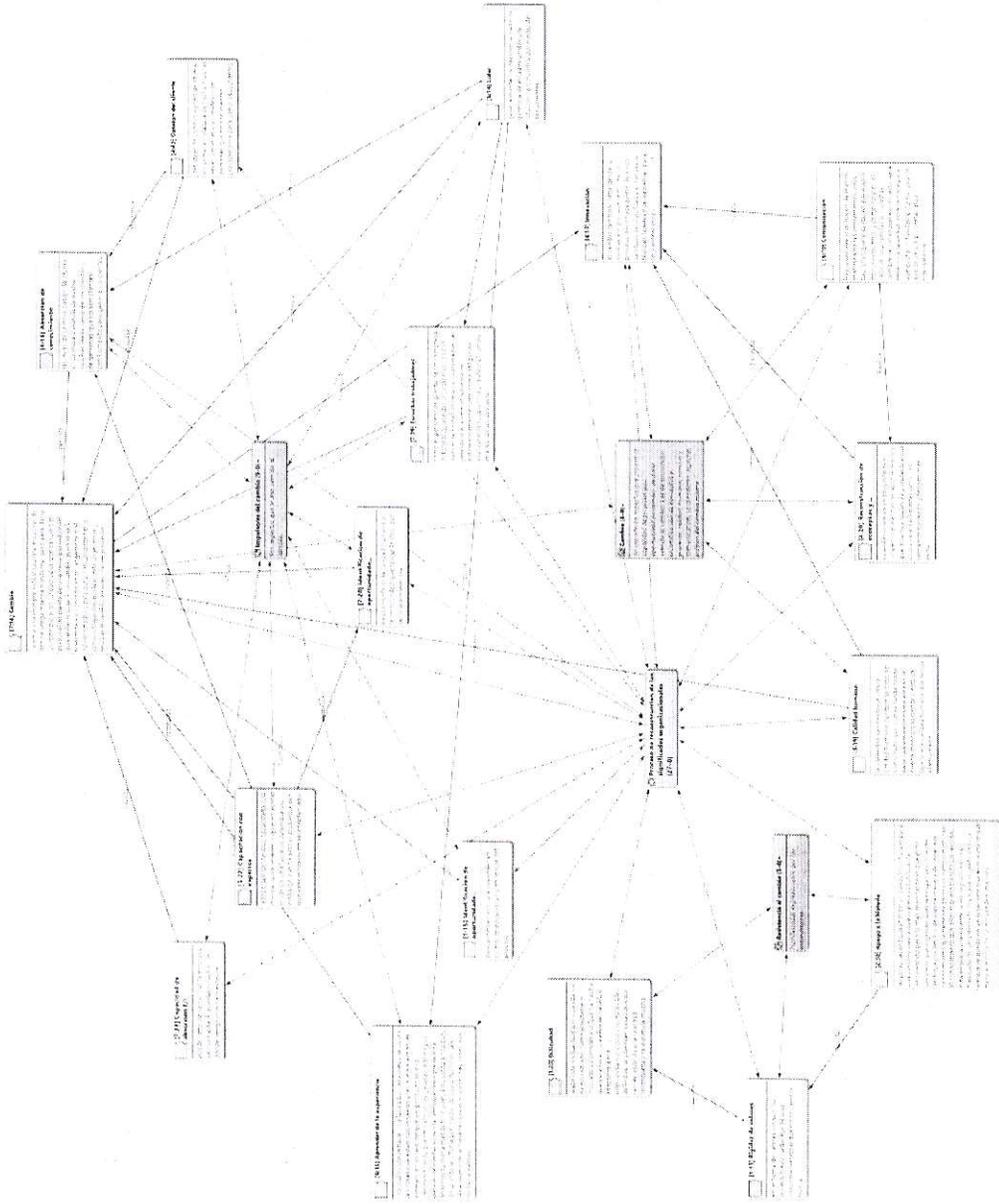
Definir el autoconocimiento organizacional y la metanoia en las empresas



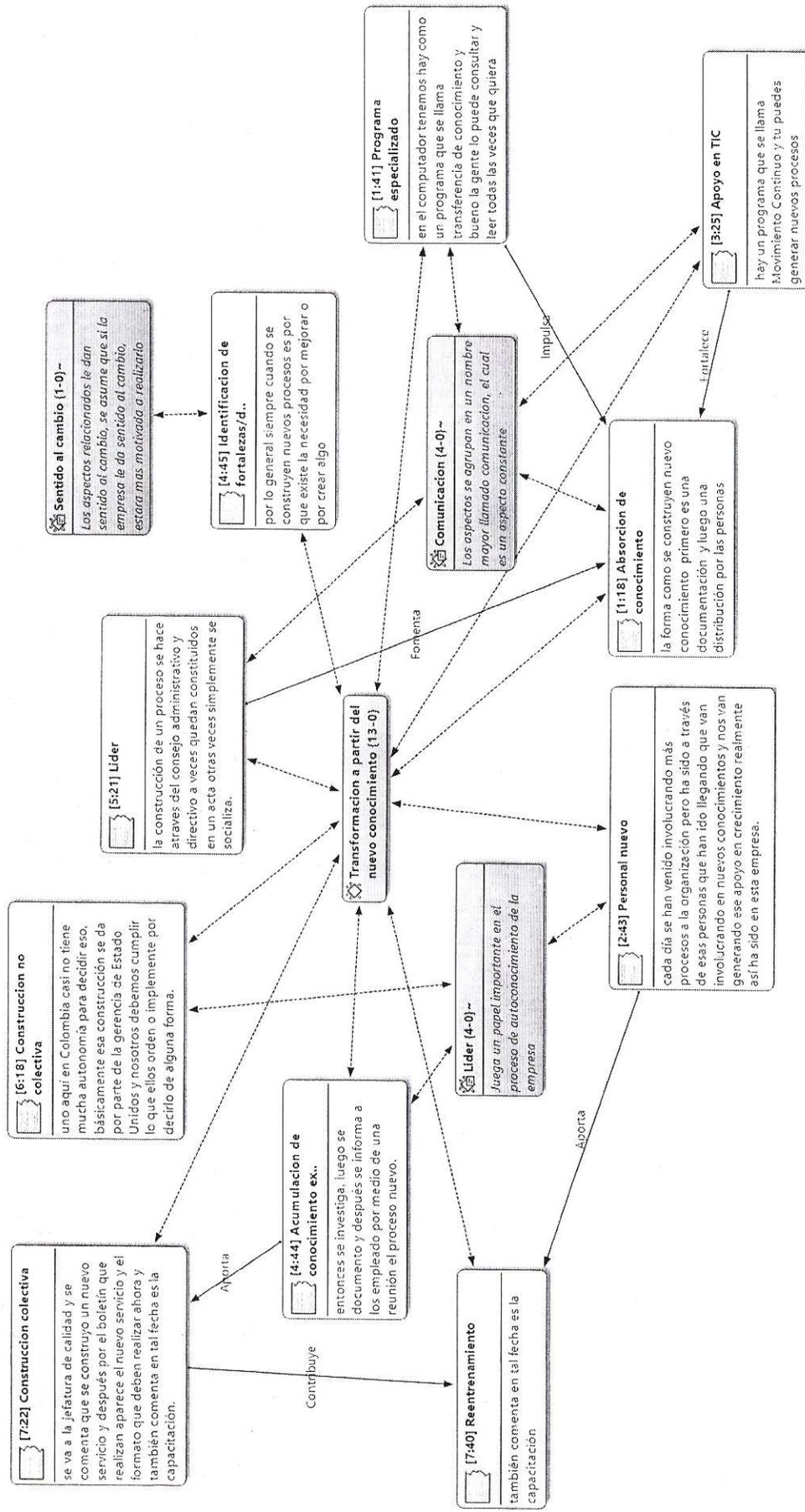
Definición de identidad organizacional



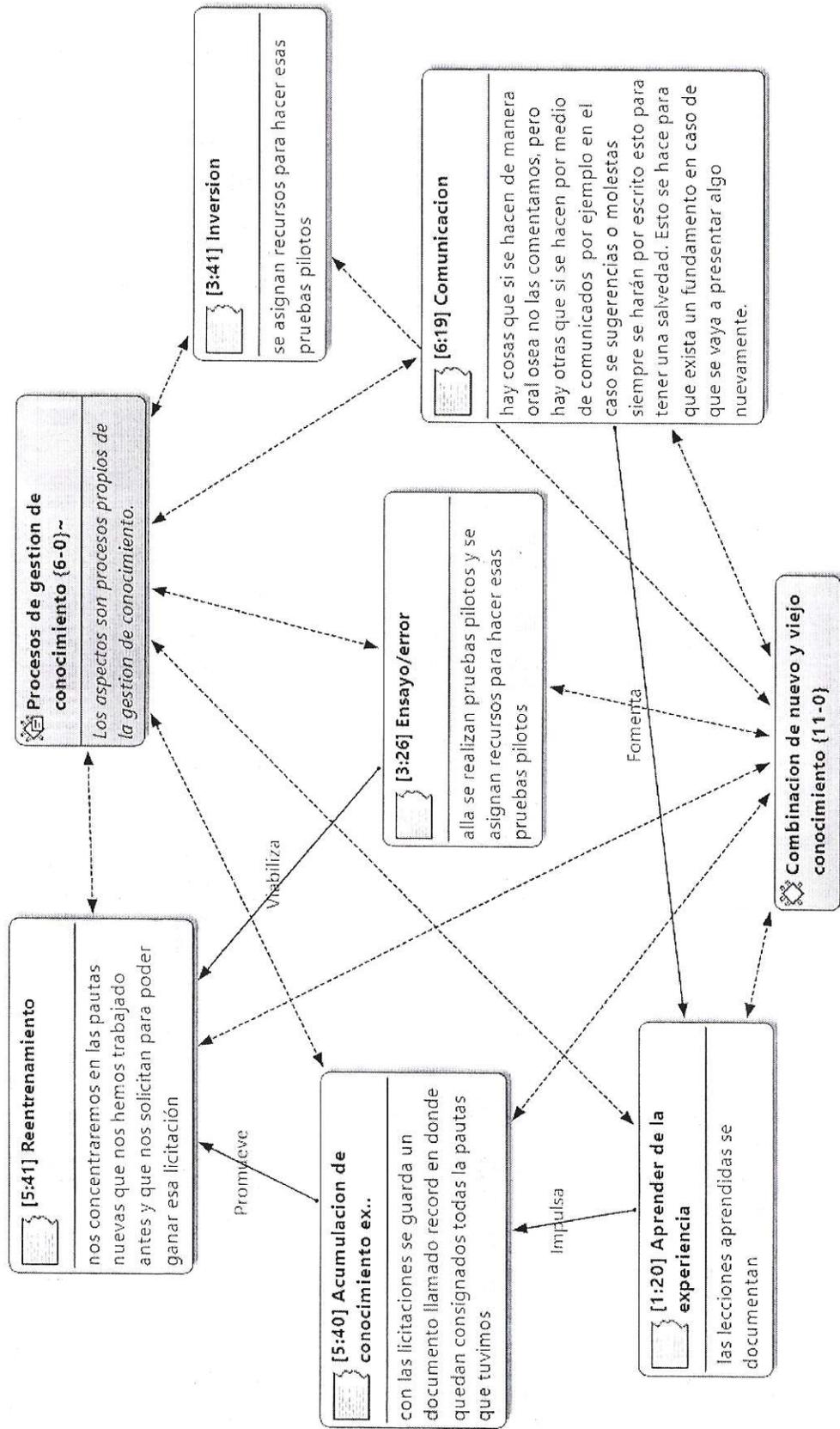
Proceso de definición de significados organizacionales



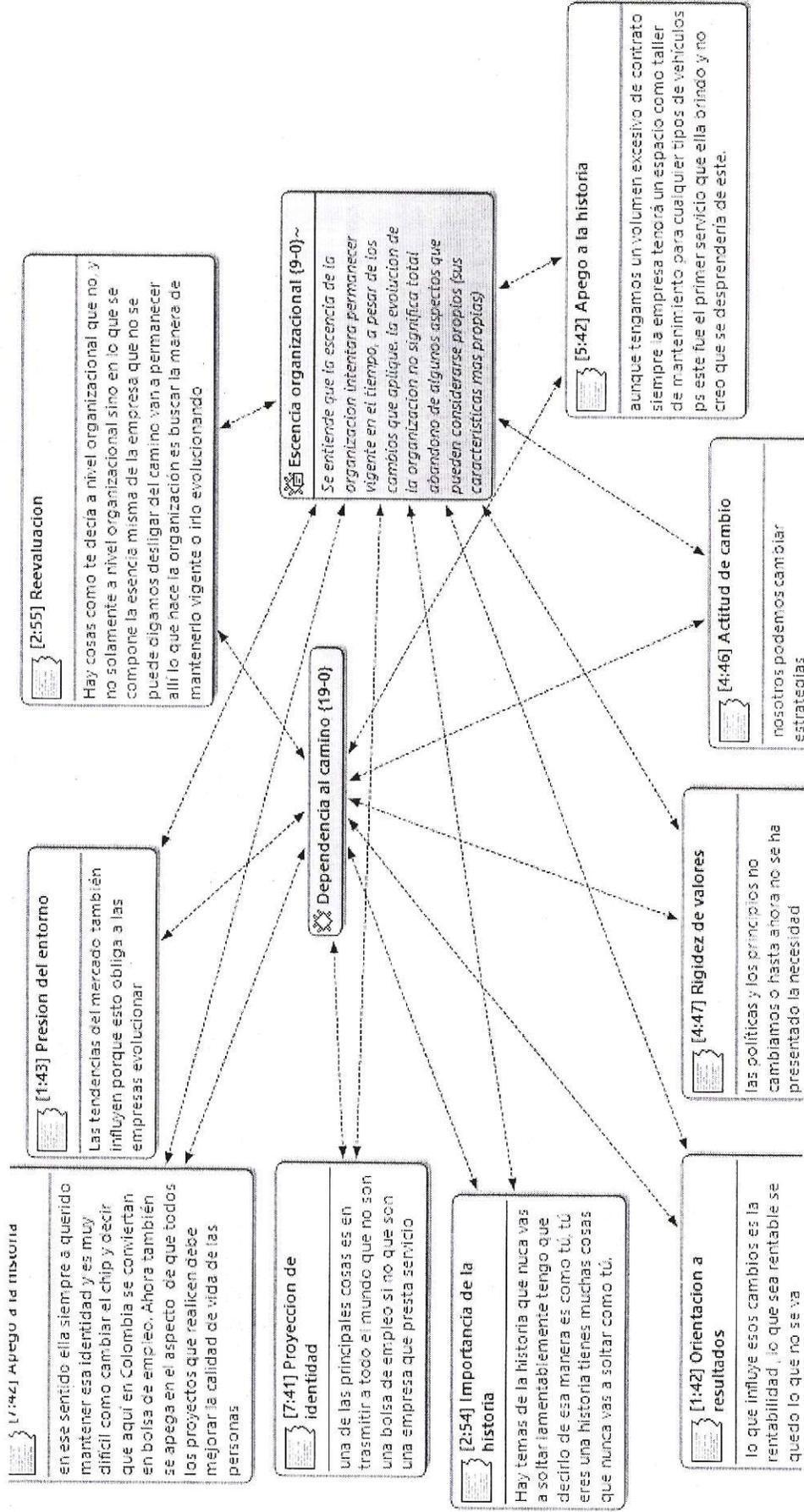
Transformación a partir del nuevo conocimiento



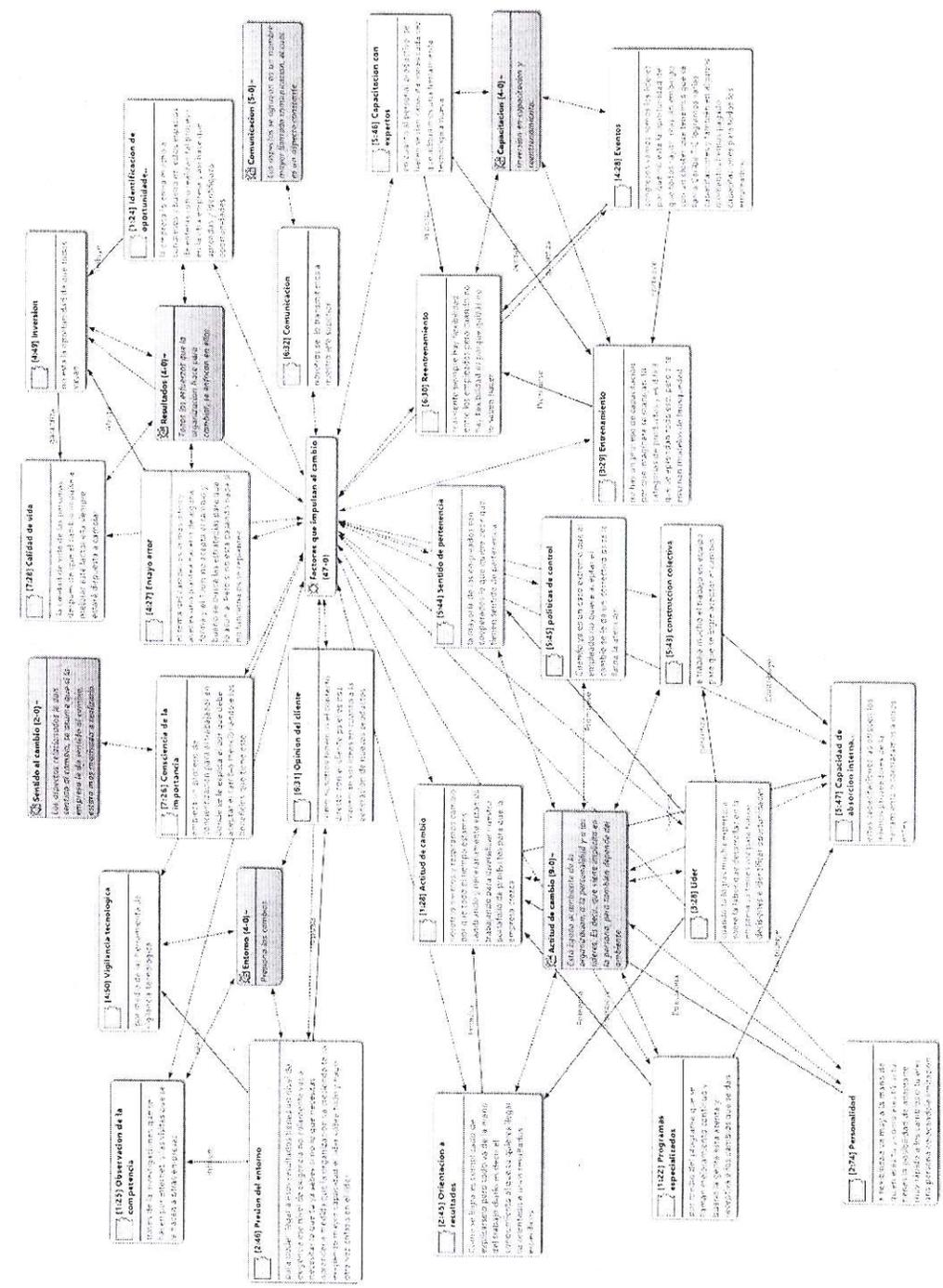
Combinación de nuevo y viejo conocimiento



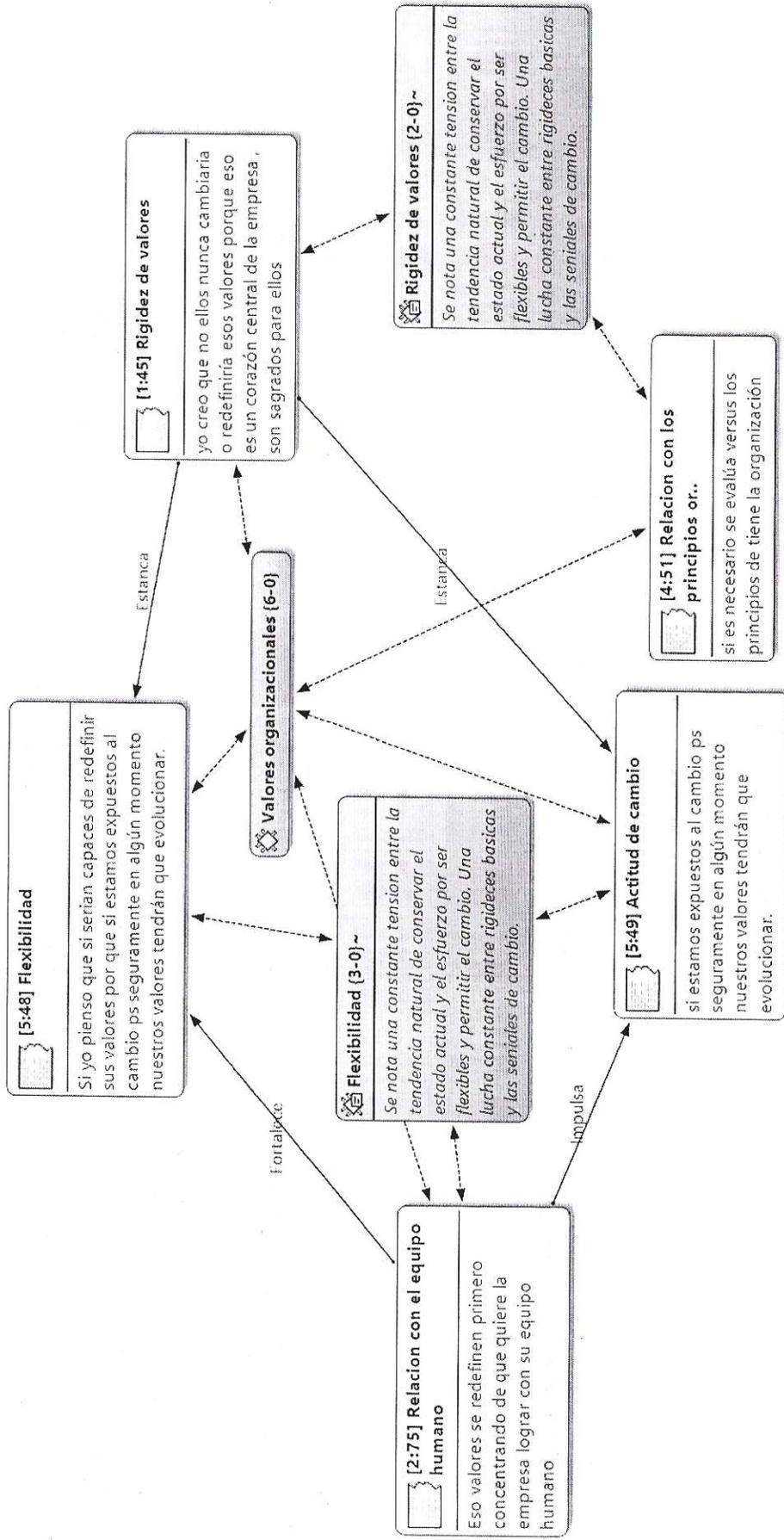
Dependencia al camino



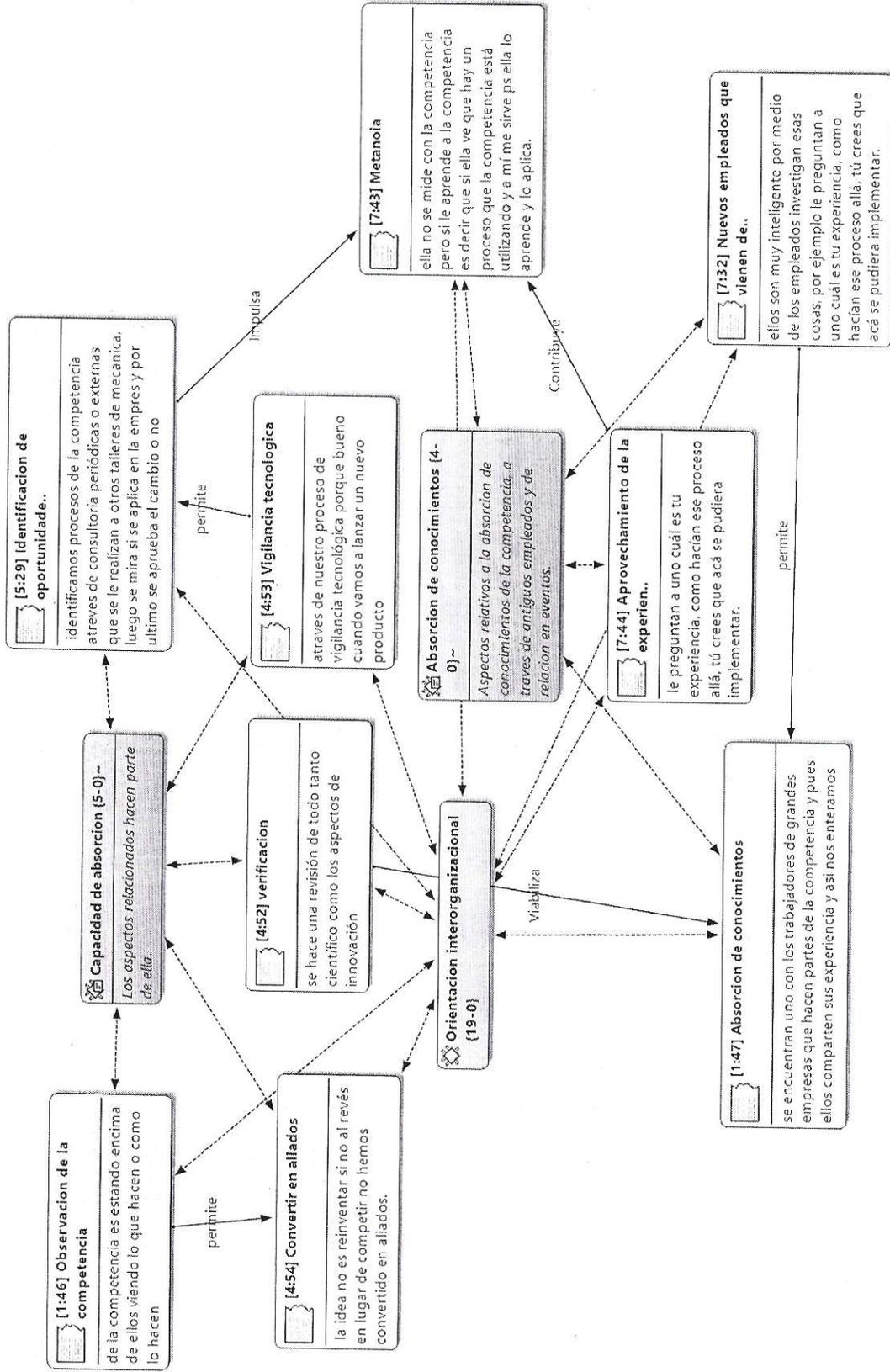
Factores que impulsan el cambio



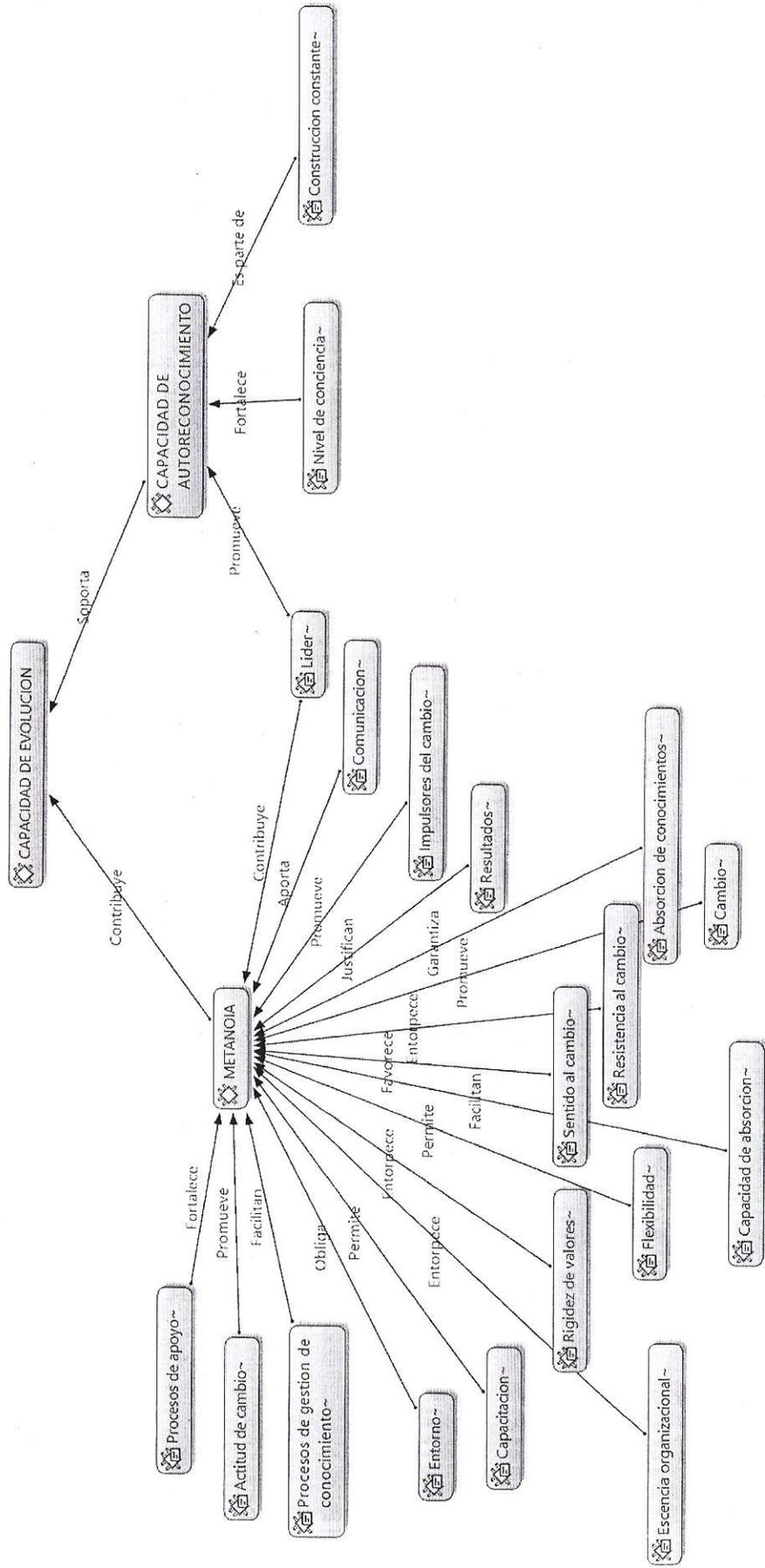
Valores organizacionales



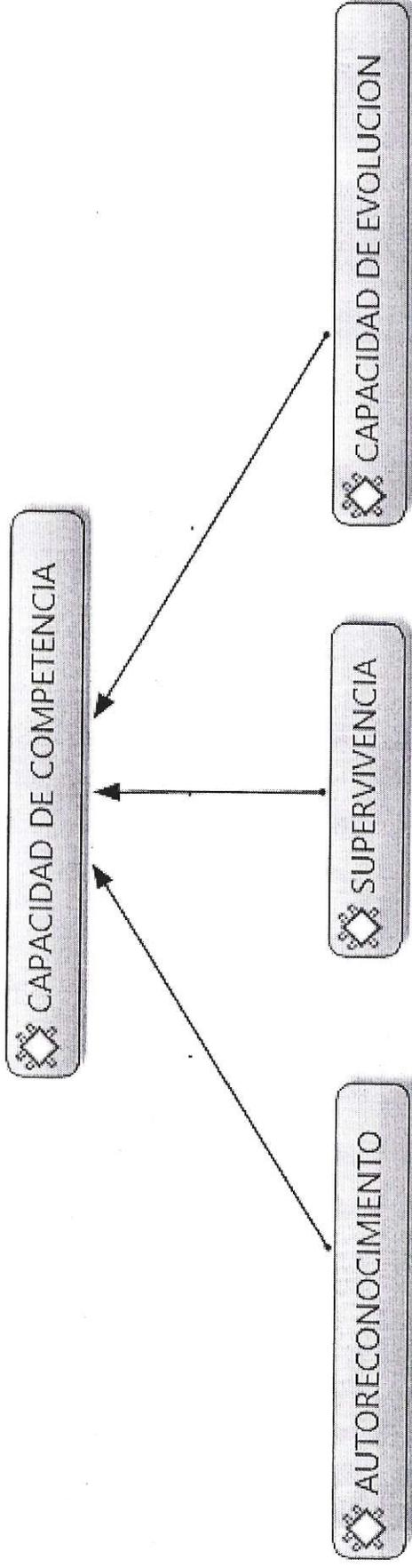
Orientación organizacional



Construir el proceso para alcanzar el autoconocimiento y la metanoia en las empresas



Integración de los resultados de los objetivos específicos



ANEXO 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES	Jun-15		Jul-15		ago-15		sep-15		oct-15		nov-15		dic-15		ene-16		feb-16		abr-16		may-16		OBSERVACIONES		
		SEMANA																								
1	Presentación del anteproyecto	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Revisión bibliográfica																									
3	Construcción del marco teórico																									
4	Definición de categorías iniciales																									
5	Diseño de instrumento																									
6	Aplicación de instrumento																									
7	Procesamiento de la información																									
8	Entrega de resultados																									
9	Socialización (construcción de artículos)																									
10																										
11																										

Incluye las pruebas por uso se intercala con la etapa de diseño

Se describe el inicio de la construcción de artículos

ANEXO 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

NO.	ACTIVIDADES	Programado Cumplido	Jun-15		Jul-15		ago-15		sep-15		oct-15		nov-15		dic-15		ene-16		feb-16		mar-16		abr-16		may-16		OBSERVACIONES		
			SEMANA		SEMANA																								
1	Presentación del anteproyecto	Cumplido	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	
2	Revisión bibliográfica	Cumplido																											
3	Construcción del marco teórico	Cumplido																											
4	Definición de categorías iniciales	Cumplido																											
5	Diseño de instrumento	Cumplido																											
6	Aplicación de instrumento	Cumplido																											
7	Procesamiento de la información	Cumplido																											
8	Entrega de resultados	Cumplido																											
9	Socialización (construcción de artículos)	Programado																											Se describe el inicio de la construcción de artículos
10																													
11																													

Verificar los artículos por caso en paralelo con la entrega de datos

Se describe el inicio de la construcción de artículos

Objetivos específicos	Categorías previas	N	Subcategorías previas	Todas las subcategorías anteriores	Categorías erradas	Nota analítica	
<p>Deberá la conciencia que las empresas tienen sobre los procesos de autocrecimiento organizacional y métodos</p> <p>Definir el autocrecimiento organizacional y la metanoia en las empresas</p> <p>Construir el proceso para el autocrecimiento organizacional y la metanoia en las empresas</p>	<p>Autocrecimiento organizacional</p> <p>Metanoia</p> <p>Autocrecimiento organizacional</p> <p>Metanoia</p> <p>Autocrecimiento organizacional</p> <p>Metanoia</p>	1	Misión organizacional compartida	Inducción, descripción, identificación de la misión, visión, valores, principios, estrategias, políticas, procedimientos, sistemas, procesos, estructuras organizacionales, líderes, apoyo en TIC, acumulación de conocimiento organizacional	Construcción de la misión, construcción interactiva de la misión	A33	<p>Autocrecimiento (A41)</p> <p>Construcción de identidad (A38)</p> <p>Sentido de existencia (A44)</p> <p>Deconstrucción (A45)</p> <p>Capacidad de autocrisis (A49)</p> <p>Metanoia (A58)</p> <p>Capacidad de evolución (A59)</p>
		2	Visión organizacional compartida	Claridad de objetivos, líderes, verificabilidad, autocrecimiento, búsqueda de sentido al cargo, programas especializadas, compatibilidad	Construcción de la visión, integración de significados	A34	
		3	Conocer el estado (fortalezas y debilidades) y posición actual de la organización	Observación de la competencia, indicadores externos, opinión del cliente, indicadores internos, identidad	Indicadores, proyección de identidad	A35	
		4	Conocimiento de los objetivos de la organización	Planificación estratégica, socialización, compartir identidad, búsqueda de sentido del cargo, objetivos manifiestos en acciones, indicadores, verificabilidad, reconocimiento de figuras, apoyo en TIC, participación de los empleados en los objetivos	Construcción de objetivos, coherencia entre objetivos manifiestos	A36	
		5	Consciencia organizacional de los procesos de autocrecimiento	Identificación de los fortalezas/debilidades, Aprender de la experiencia, compartir la experiencia, liderazgo, apoyo en TIC, participación de los empleados, identificación de oportunidades de crecimiento	Construcción en la búsqueda de experiencias, integración de significados	A37	
		6	Una salud y	Verificación de cumplimiento, evaluación de la respuesta, autocrecimiento de la identidad, verificación, cultura por el mercado cambiante, es un proceso actual, actitud de cambio, cambio, líder, construcción colectiva, identificación de fortalezas/debilidades, planificación de la flexibilidad, opción de cambio, cambio	Búsqueda de discrepancias, fomentar	A39	
		7	Consciencia organizacional de los procesos de metanoia	Actitud de cambio, observación de la competencia, búsqueda de sentido al cargo, interacción en la construcción de conceptos organizacionales	Integración de significados	A40	
		8	Concepción organizacional de autocrecimiento	Construcción de conceptos y procesos, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Socialización existencial, aspectos de flexibilidad	A42	
		9	Concepción organizacional de metanoia	Reconstrucción de conceptos y procesos, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Socialización existencial, aspectos de flexibilidad	A43	
		10	Proceso de autocrecer de la organización	Conocer la historia, identificación de oportunidades/amenazas, liderazgo, claridad de objetivos misión visión, identificación de fortalezas/debilidades	Nivel de consciencia, líder	A47	
		11	Definición de la identidad organizacional	Líder, proyección de identidad, Reconstrucción de conceptos y procesos, identificación de oportunidades/amenazas, calidad de objetivos misión visión, evolución, confianza de los clientes	Construcción constante	A48	
		12	Proceso de reconstrucción de los significados organizacionales	Figuras, procesos, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Resistencia al cambio, impulsores del cambio, cambio	A50	
		13	Distribución del nuevo conocimiento en la organización	Apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Procesos de apoyo, cambio	A51	
		14	Transformación a partir del nuevo conocimiento	Apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Comunicación, sentido al cambio, líder	A52	
		15	Combinación de nuevo y viejo conocimiento	Reconstrucción de conceptos y procesos, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Proceso de gestión del conocimiento	A53	
		16	Factores que impulsan el cambio	Procesos de gestión del conocimiento, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Capacidad de evolución	A54	
		17	Dependencia al Cambio	Procesos de gestión del conocimiento, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Esencia organizacional	A55	
		18	Valores organizacionales	Procesos de gestión del conocimiento, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Rigidez de valores, flexibilidad	A56	
		19	Orientación interorganizacional	Procesos de gestión del conocimiento, apoyo en TIC, liderazgo, visión, coherencia, confianza de los empleados, cultura organizacional	Absorción de conocimiento, capacidad de absorción	A57	