

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento <b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	Código <b>F-AC-DBL-007</b>	Fecha <b>08-07-2021</b>	Revisión <b>B</b>
Dependencia <b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	Aprobado <b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		Pág. <b>i(184)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>Doralba Coronel Coronel</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>Maestría en Administración</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>MSc. Carlos Alberto Pacheco Sánchez MSc. Genny Torcoroma Navarro Claro</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña</b>		
<b>TITULO EN INGLES</b>	<b>Dynamic learning capabilities in the business competitiveness of smes in the city of Ocaña.</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras)			
<p>Esta investigación tiene como propósito determinar los factores que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial, con el fin de conocer los factores y contingencias exógenas y endógenas que influyen en esta variable, y por ende evaluar cada uno de los elementos que la componen, con el objetivo de garantizar y fortalecer el aprendizaje dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña, logrando mantener su perdurabilidad en el tiempo.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>The purpose of this research is to determine the factors that influence the dynamic learning capacity in business competitiveness, in order to know the exogenous and endogenous factors and contingencies that influence this variable, and therefore evaluate each of the elements that compose it, with the objective of guaranteeing and strengthening learning within the SMEs of the city of Ocaña, managing to maintain its durability over time.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Capacidades dinámicas, Aprendizaje organizacional, Competitividad, Pymes, Innovación.		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Dynamic capabilities, organizational learning, competitiveness, SMEs, innovation.		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS:</b> 179	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES:</b>	<b>CD-ROM:</b>



**Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la  
ciudad de Ocaña**

**Doralba Coronel Coronel**

**Facultad de Ciencias Administrativa y Económicas, Universidad Francisco De Paula**

**Santander Ocaña**

**Maestría En Administración**

**Msc. Carlos Alberto Pacheco Sánchez**

**Msc. Genny Torcoroma Navarro Claro**

**01 Marzo de 2023**

## Índice

Lista de tablas .....	5
Lista de figuras.....	7
Resumen.....	8
Introducción .....	9
1. Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña .....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del problema .....	19
1.3 Objetivos .....	19
1.3.1 Objetivo general. ....	19
1.3.2 Objetivos específicos. ....	19
1.4 Justificación.....	20
1.5 Delimitaciones.....	23
1.5.1 Delimitación geográfica .....	23
1.5.2 Delimitación Conceptual.....	24
1.5.3 Delimitación operativa. ....	24
1.5.4 Delimitación temporal.....	24
2. Marco Referencial.....	25
2.1 Marco histórico .....	25
2.1.1 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel internacional. 25	
2.1.2 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel nacional. ....	30
2.1.3 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel local. ....	34
2.2 Marco teórico .....	35
2.2.1 Teoría de recursos y capacidades. ....	35
2.2.2 Teoría de las capacidades dinámicas.....	38
2.2.3 Perspectiva teórica de la capacidad dinámica de aprendizaje. ....	46
2.2.4 Niveles de aprendizaje organizacional.....	55
2.2.5 Creación del conocimiento entre los niveles del aprendizaje organizacional.....	63

	3
2.2.6 Procesos en los niveles de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional..	66
2.2.7 Dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.....	68
2.2.7.1 Adquisición de capacidades de conocimiento (KAC).....	69
2.2.7.2 Capacidades de generación de conocimiento (KGC).....	70
2.2.7.3 Capacidad de Combinación De Conocimiento (KCC). ....	72
2.2.8 Enfoques del aprendizaje .....	76
2.2.8.1 Aprendizaje conductal.....	76
2.2.8.2 El aprendizaje cognitivo.....	77
2.2.8.3 El aprendizaje mixto. ....	77
2.2.8.4 El aprendizaje contingente. ....	78
2.2.9 Contextualización de una PYMES.....	78
2.3 Marco conceptual .....	82
2.4 Marco legal.....	84
3. Diseño metodológico	87
3.1 Paradigma de la investigación.....	87
3.2 Método de investigación .....	87
3.3 Tipo de investigación .....	88
3.4 Población.....	88
3.5 Muestra.....	89
3.6 Fuentes de información .....	90
3.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos. ....	90
3.8 Análisis y procesamiento de información. ....	91
3.9 Operacionalización de la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.....	89
4. Presentación de resultados .....	92
4.1 Confiabilidad y validez de los instrumentos. ....	92
4.2 Análisis de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional según el modelo de Garzón.....	94
4.3 Factores y contingencias exógenas y endógenas que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en las pymes. ....	115

4.4 Evaluar las dimensiones y las capacidades de aprendizaje en las empresas pymes de Ocaña .....	134
4.4.1 Diseño de la escala de evaluación de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.....	138
Conclusiones.....	145
Recomendaciones .....	148
Referencias.....	150
Apéndices.....	169
Apéndice A. Instrumento No 1 .....	170
Apéndice B. Instrumento No 2.....	173
Apéndice C. Instrumento No 3.....	176
Apéndice D. Solicitud realizada ante la cámara de comercio para conocer la cantidad de empresas Pymes que se encuentran registradas en la Ciudad de Ocaña .....	179

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Definición del concepto de capacidades dinámica .....	39
<b>Tabla 2.</b> Definiciones del aprendizaje Organizacional. ....	47
<b>Tabla 3.</b> Aprendiendo y renovando: cuatro procesos en tres niveles. ....	67
<b>Tabla 4.</b> Categorías y dimensiones .....	74
<b>Tabla 5.</b> Clasificación de las PYME según el tipo de empresa en Colombia .....	81
<b>Tabla 6.</b> Operacionalización de variables de la capacidad dinámica de aprendizaje. ....	89
<b>Tabla 7.</b> Estadístico de Fiabilidad del instrumento No 1 .....	93
<b>Tabla 8.</b> Estadístico de Fiabilidad del instrumento No 2 .....	93
<b>Tabla 9.</b> Estadísticos descriptivos .....	96
<b>Tabla 10.</b> Variable y afirmaciones. ....	99
<b>Tabla 11.</b> Capacidad de adquisición de conocimiento. ....	100
<b>Tabla 12.</b> Capacidad de generación de conocimiento. ....	105
<b>Tabla 13.</b> Capacidad de combinación de conocimiento. ....	109
<b>Tabla 14.</b> Intercambio de conocimiento. ....	115
<b>Tabla 15.</b> Diálogo. ....	117
<b>Tabla 16.</b> Toma de decisiones participativas. ....	119
<b>Tabla 17.</b> Compromiso gerencial. ....	121
<b>Tabla 18.</b> Experimentación y apertura .....	123
<b>Tabla 19.</b> Transferencia de conocimiento. ....	125
<b>Tabla 20.</b> Toma de riesgo. ....	127
<b>Tabla 21.</b> Hallazgos de los factores de la capacidad dinámica de aprendizaje .....	131
<b>Tabla 22.</b> Escala de medición .....	139

<b>Tabla 23.</b> Evaluación de las dimensiones de la capacidad dinámica de aprendizaje.....	140
---	-----

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Niveles de aprendizaje organizacional .....	62
<b>Figura 2.</b> Modelo de conversión y creación del conocimiento. ....	64
<b>Figura 3.</b> Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje. ....	75
<b>Figura 4.</b> Capacidad de adquisición de conocimiento. ....	101
<b>Figura 5.</b> Capacidad de generación de conocimiento. ....	106
<b>Figura 6.</b> Capacidad de combinación de conocimiento. ....	110
<b>Figura 7.</b> Intercambio de conocimiento. ....	115
<b>Figura 8.</b> Diálogo .....	118
<b>Figura 9.</b> Toma de decisiones participativas. ....	120
<b>Figura 10.</b> Compromiso gerencial. ....	122
<b>Figura 11.</b> Experimentación y apertura.....	124
<b>Figura 12.</b> Transferencia de conocimiento.....	126
<b>Figura 13.</b> Toma de riesgo .....	128

## Resumen

La siguiente investigación se realizó a las Pymes de la ciudad de Ocaña, donde su principal objetivo se orientó en determinar los factores que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo con el propósito de identificar los elementos existentes para la situación de estudio. Se aplicó un cuestionario para la recolección de datos de escala tipo Likert de 5 niveles de respuesta a una población objeto de 310 Pymes del municipio. A partir de los resultados, se recopiló la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Igualmente, los resultados permitieron, por un lado, identificar cual es la influencia que tiene la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial y, por otro lado, evaluar e identificar los factores internos y externos que inciden en esta capacidad, con el objetivo de fortalecer y garantizar la competitividad de las organizaciones en ambiente turbulentos.

Palabras claves: Capacidades dinámicas, aprendizaje organizacional, competitividad, pymes, innovación.

## Introducción

Este nuevo siglo se ha caracterizado por los rápidos cambios que se presentan en el entorno tales como globalización, integración económica, tecnología, nuevas exigencias de los consumidores y una demanda creciente que genera que las organizaciones empiecen a tener en cuenta la competitividad como un factor clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales tanto así que se hace necesario considerar la capacidad de adaptación y aprendizaje como elementos esenciales para generar valor y sostenibilidad en el largo plazo, pues el crecimiento de un compañía está asociado con la habilidad de generar y crear nuevo conocimiento con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles que les permita superar entornos volátiles.

El paradigma actual de las organizaciones ha conllevado a que estas implementen nuevos modelos estratégicos internos y externos que les permitan adquirir estrategias fundadas en la capacidad de aprender impulsándolas a ser competitivas a través del conocimiento como nueva herramienta importante para la implantación óptima de sus recursos y capacidades, adecuándose a las exigencias del entorno, es por eso que Mendoza (2013) señala que “las capacidades dinámicas se ubican entre lo interno y el entorno, como elemento interno son habilidades surgidas de la configuración y reconfiguración de recursos y externamente se refieren al entorno, este último aspecto es importante desde el punto de vista de la ventaja competitiva”(p. 69). Así mismo, Teece (2009) considera que los recursos se pueden explotar a corto plazo y mantener la ventaja competitiva, pero solo las capacidades dinámicas pueden conservar la ventaja

competitiva a largo plazo. Al observar el entorno, las capacidades dinámicas se asocian con el aprendizaje y la innovación organizacional.

Del mismo modo, es importante recalcar que las capacidades dinámicas son habilidades claves que surgen de la interacción que existe entre los individuos y los recursos organizacionales, donde el aprendizaje que posee cada uno representa una base sólida para crear nuevo conocimiento en las personas, es por ello que Garvin (1993) señala que “una organización que aprende es una organización hábil en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos” (p. 79).

Así las cosas, “el aprendizaje organizacional se convierte en una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a la globalización y a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas” (González, et al. 2015 p.20 ) es por esto que las empresas deben estar preparadas para el desafío de crear valor agregado y crecimiento continuo a través de la innovación y el desarrollo tecnológico, para que puedan crecer y mantenerse en el mercado, pues las capacidades dinámicas de aprendizaje se conviertan en un elemento esencial para afrontar los desafíos.

Ahora bien, la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional es “la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno” (Mertens & Palomares, 2006 p.11), puesto que permitirá a las pymes ser diferenciadoras en el mercado mejorando su ventaja

competitiva ofreciendo productos y/o servicios que superen las expectativas de sus clientes, afrontando los problemas a través de soluciones creativas e innovadoras.

Por tal razón, esta investigación se centra en la capacidad dinámica de aprendizaje en las Pymes de la ciudad de Ocaña ya que hoy en día todas las organizaciones se encuentran en un entorno de constante cambio debido a las exigencias del mercado por lo que deben implementar estrategias que les permita desarrollar la capacidad de aprendizaje como pilar en el diseño del direccionamiento estratégico siendo este fuente de ventaja competitiva, logrando así adaptarse de forma más eficiente y eficaz ante ambientes turbulentos aprovechando sus fortalezas y oportunidades para superar las debilidades y amenazas. Es por ello, que a través de este estudio lo que se busca es verificar la incidencia que tiene la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial.

El presente trabajo se divide en las siguientes partes: una primera que es la que sintetiza lo referente al análisis del problema de investigación y los objetivos para resolverlos. Seguidamente se muestra los antecedentes, teorías, normatividad y conceptos que soportan la investigación. Posteriormente se explica todo lo referente a al marco metodológico utilizado para la obtención de resultados donde se explica el paradigma, método y tipo de investigación, así como la población, muestra, fuentes de información, técnicas e instrumento de recolección de datos, y análisis y procesamiento de información. En la cuarta parte se describen y analizan los resultados obtenidos, a través de los datos adquiridos del instrumento de recolección de la

información primaria, de acuerdo a lo establecido en los objetivos específicos, y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **1. Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

Hoy en día, las empresas se encuentran inmersas en un entorno competitivo, exigente y en constante cambio, que las obliga a estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en un mundo altamente globalizado; el éxito de cualquier empresa depende de cómo utilice las capacidades dinámicas de aprendizaje para responder mejor a sus necesidades en el medio ambiente donde se encuentran, Por eso Bracho (2005) “considera que las características dinámicas de las organizaciones de hoy exigen cambios permanentes y una revisión constante de los procesos administrativos que buscan orientarlas en la dirección correcta”(p. 7).

Las capacidades dinámicas han generado gran importancia debido a que la expansión del comercio ha llevado a una mayor especialización y respuestas competitivas más rápidas, que les permitan a las empresas ampliar y mantener funciones logrando crear cuantía para los clientes, es por ello que Barreto (2013) manifiesta que “la capacidad dinámica es la tendencia de una empresa a sistematizar y resolver problemas en función de encontrar amenazas y oportunidades, tomar decisiones oportunas orientadas al mercado y modificar su base de recursos”(p. 3). Por lo tanto; las capacidades dinámicas son fundamentales para el éxito, especialmente cuando las empresas innovadoras necesitan abrir mercados o nuevas categorías de productos.

Según Teece (2012) es útil pensar que las capacidades dinámicas se dividen en tres grupos de actividades y ajustes: en primer lugar, se encuentra la detección que es la identificación y evaluación de una oportunidad; seguidamente está aprovechar que hace referencia a la movilización de recursos para abordar una oportunidad y capturar valor al hacerlo, y finalmente encontramos la transformación donde se realiza una renovación continua. Esto permite que las pymes se sostengan a sí misma a medida que cambian los mercados y las tecnologías a través de enfoques en el aprendizaje e innovación creando un entendimiento correcto para planes futuros de negocio y su consolidación.

Por consiguiente, resulta importante la implementación de la capacidad dinámica de aprendizaje en una organización y más aún en las pymes, ya que son un elemento clave y sobresaliente para ganar competitividad frente a otras organizaciones siendo esto una condición necesaria para el desarrollo estable de la empresa; pues sin importar a qué industria o tamaño pertenezcan, deben competir para generar valor, por lo que requieren desarrollar capacidades que les permitan adaptarse al mercado haciendo frente a los retos que se presentan, afrontando desafíos y compitiendo en diferentes entornos locales e internacionales.

Es por ello, que la capacidad dinámica de aprendizaje utilizada en las pymes presenta una fragilidad especialmente en el ámbito de la innovación y el conocimiento, por lo que deben implementar estrategias flexibles que les permitan adaptarse a las exigencias que se presenta en el mercado a través de la construcción de mecanismos y herramientas, verificando la información

desde el entorno y analizando sus capacidades internas para enfrentar el gran desafío de mantener su competitividad en un ambiente turbulento.

Las pymes deben aprender a ser competitivas en este nuevo mundo, por lo que se ven obligadas a mejorar su competitividad tomando decisiones que incrementen la calidad y la productividad; a través de la integración de innovación, aprendizaje y gestión del conocimiento generando valor comercial a las organizaciones y, por lo tanto, sostenibilidad en un entorno cambiante, esto se puede lograr mejorando la capacidad dinámica de aprendizaje la cual Garzón (2015) la define como un ambiente de trabajo estimulante donde las personas pueden desarrollar sus habilidades y obtener satisfacción; por lo tanto, se vuelven más competitivos a través del conocimiento dinámico, lo que ayudará a las organizaciones a utilizar las dimensiones de aprendizaje tales como la adquisición de conocimientos, la generación de conocimientos y la capacidad de combinación de conocimientos, logrando así que las pymes tengan éxito, generando correctas acciones para mejorar y aumentar la capacidad de innovar y gestionar el aprendizaje dentro de una empresa mediante el desarrollo de nuevas capacidades, el diseño de nuevos productos y servicios, el aumento de los productos existentes y la mejora de sus procesos, manteniendo y ampliando la ventaja competitiva.

Por ello debemos señalar que, Piñeres 2015 como se (citó en Garzón, 2018) señala que “la capacidad dinámica de aprendizaje no debe considerarse igual a lo largo de la evolución de la empresa, ya que la reconfiguración y la orientación del conocimiento pueden responder de manera diferente y conducir a la integración efectiva del mismo, bajo diferentes condiciones

organizacionales. En consecuencia, esta capacidad cambia de acuerdo con la forma en que la empresa se acerca al conocimiento” (p. 30); todo esto se logra a través de las habilidades y experiencias que la organización obtiene a lo largo de su existencia identificando las tendencias y oportunidades que les permitirá alcanzar el propósito definido a través de la adquisición de conocimiento y logrando responder eficazmente a las crisis que se presenten, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje busca lograr que el aprendizaje se convierta en competitividad.

Por tal motivo, la capacidad dinámica de aprendizaje constituye un elemento interno de la empresa, y su análisis no puede realizarse sin tener en cuenta el nivel dinamismo del entorno, esto se presenta como consecuencia de la incertidumbre creciente en el proceso de globalización, al interior de las organizaciones por lo que se deben orientar hacia la optimización de recursos y habilidades, con el fin de alcanzar una adaptabilidad en el entorno, y de esta forma, convertirse en fuente de ventaja competitiva para el logro de resultados; además la integración de conocimiento, alianzas estratégicas y aprendizaje organizacional son los ejes principales que se deben adoptar para la implementación de la capacidad dinámica de aprendizaje.

Partiendo de la realidad y en consecuencia con la misma, las pymes de la ciudad de Ocaña presentan debilidad en cuanto a la capacidad dinámica de aprendizaje ya que se evidencian problemas de productividad, falta de innovación, poca diversificación de mercados, reprocesos, entre otros que ante un entorno que cambia rápidamente, amenazan la sostenibilidad y perdurabilidad de las pymes, desperdiciando la experiencia y el potencial de los trabajadores para mejorar e innovar los procesos y productos; además la velocidad de los cambios

tecnológicos y organizativos a los que se enfrentan los obliga en gran medida a que el personal de la empresa tenga la capacidad de adaptarlos a sus necesidades ya que se encuentra en un mercado crecientemente complejo donde deben cumplir con los requisitos y expectativas del cliente; brindar un entorno de trabajo creativo y multifacético que pueda compartir y generar nuevos conocimientos a través de la red de conocimiento interna y externa de la organización basada en el proceso de prueba y error, y ser capaz de predecir y responder adecuadamente a los cambios ambientales.

La falta de capacidad de aprendizaje en las pymes ha provocado una disminución en la competitividad y por lo tanto una baja capacidad de aprendizaje y adaptación a entornos cambiantes debido a que se encuentran en estructuras organizacionales tradicionales que no les permiten tener una visión dinámica ya que todo lo que realizan es rutinario y predecible por lo que se hace necesario salir de ese estado de confort ya que no visualizan la compañía a largo plazo, por tal motivo se hace necesario buscar soluciones creativas e innovadoras donde todos sus colaboradores trabajen en equipo para el cumplimiento de los objetivos y por ende ser más competitivas en el mercado a través de un ajuste estratégico en forma dinámica entre los ambientes externos e internos, para un mejor desempeño.

Partiendo de este incremento de dificultades o necesidades, nace esta investigación como respuesta para determinar la capacidad dinámica de aprendizaje que intervienen en el contexto de una pyme en la ciudad de Ocaña y de esta forma incentivar a los empresarios a la implementación de las capacidades dinámicas de aprendizaje en sus organizaciones.

## 1.2 Formulación del problema

¿Qué factores inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña?

## 1.3 Objetivos

*1.3.1 Objetivo general.* Determinar los factores que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña.

*1.3.2 Objetivos específicos.* Diagnosticar la capacidad dinámica en las pymes de la ciudad de Ocaña mediante el modelo de Garzón (2015).

Identificar los factores y contingencias exógenas y endógenas que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en las pymes

Evaluar las dimensiones y las capacidades de aprendizaje en las empresas pymes de Ocaña.

## 1.4 Justificación

La globalización ha conllevado a que se presenten cambios en el paradigma empresarial y por lo tanto en las movilizaciones de las capacidades dinámicas que necesitan las organizaciones para hacer frente a las fluctuaciones del medio ambiente en el que se encuentran; donde los rápidos cambios han obligado a las empresas a implementar estrategias que le permitan mantener una posición de mercado competitiva frente a sus competidores, debido a que el desarrollo de la globalización les exige fortalecer los factores de competencia y competitividad en los mercados locales e internacionales. Es por ello, que se hace necesario que exista una relación conjunta entre todos los miembros de la compañía con respecto a los objetivos organizacionales donde puedan identificar las tendencias y oportunidades existentes, de forma que le permita interna y externamente acceder a los recursos y desarrollar las capacidades necesarias con el fin de hacerle frente al entorno y a las nuevas condiciones que se presenten en el ambiente.

Por lo tanto, los efectos adversos del medio ambiente y el rápido crecimiento de la competencia, los modelos de gestión y administración de las empresas son fundamentales para poder responder de manera eficaz y decisiva a los diversos desafíos y emergencias del mundo actual los cuales proporcionan una base para que los procesos internos de las organizaciones establezcan una base sólida, estrategias fijas y emergentes para optimizar su capacidad de respuesta, ya que la creciente incertidumbre en el proceso de globalización, ha generado que surjan capacidades dinámicas dentro de la organización para responder a las diferentes condiciones futuras que afectan el entorno empresarial.

Las pymes son actualmente un importante sector de desarrollo en la mayoría de los países, ya que desempeñan un papel clave en la economía, especialmente en la creación de empleo, el desarrollo y el bienestar de las comunidades en las que operan. Por otro lado, las debilidades estructurales de las pymes debilitan su competitividad y limitan su capacidad para sobrevivir y prosperar en el mundo complejo y cambiante en el que vivimos, es por ello que las pequeñas y medianas empresas deben crear continuamente nuevos conocimientos que les permita promover la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas a través de un mejoramiento continuo en los procesos de innovación utilizando nuevas ideas que les permita promover el desarrollo personal y mejorar las capacidades de los empleados.

Además, (Sánchez , Osorio , & Baena , 2007) manifiestan que la importancia de las Pymes en el crecimiento económico es incuestionable, sin embargo enfrentan muchos problemas internos y externos que dificultan su proceso de fortalecimiento y expansión, como restricciones crediticias, dificultades para identificar y adquirir tecnología suficiente, restricciones de competencia causadas por la escala de producción, infraestructura física insuficiente, falta de relevancia comercial, falta de gerentes con capacidad de gestión y pensamiento estratégico, dificultad para establecer vínculos entre el departamento y las grandes empresas y los sistemas nacionales de adquisiciones, e inconsistencias políticas, estabilidad, inflación, tipos de cambio, delincuencia conjunta, impuestos exagerados, corrupción en diferentes campos, entre otros.

De tal manera las razones que motivan la necesidad del adopción de estrategias o herramientas de acción que potencien la concepción del sostenimiento y la concepción del

aprendizaje en las pymes, por medio de la transformación de los procedimientos que añaden valor y la sana competencia teniendo como objeto llegar a la construcción de un modelo de gestión que permita la medición de las capacidades, con el fin de lograr el beneficio de las organizaciones manteniendo su posición en el mercado y alcanzando mejores resultados, a través de la búsqueda constante de conocimiento y aprendizaje que se traduzca en ventajas competitivas; todo esto se puede llevar a cabo si las compañías implementan los tres elementos fundamentales mencionados por Zollo & Winter, (como se citó en Garzón, 2018) los cuales son “la experiencia acumulada, la articulación del conocimiento y la codificación del conocimiento para que la capacidad de aprendizaje se concrete en las organizaciones” utilizando el conocimiento como recurso y la capacidad de fomentar y desarrollarse internamente permitiendo ofertar bienes y/o servicios en un momento dado.

Asimismo, Garzón, (2018) considera que las medidas para aumentar la satisfacción laboral de los empleados, depende en gran medida de la gerencia de una organización al considerar las capacidades como los métodos de aprendizaje que van directamente ligados a la forma correcta de afrontar y solucionar las incidencias que se pueden presentar; evitando pérdidas y manteniendo de manera óptima la rentabilidad de la misma, todo esto permite que las pymes generen ventajas competitivas sostenibles y logren un mejor desempeño organizacional a través del cumplimiento de las metas y objetivos empresariales buscando resultados diferentes de acuerdo con la diligencia del entorno operacional de las entidades que les permita crear nuevas formas de revolve la dinámica del mercado aprendiendo a introducir el conocimiento a través de alianzas estratégicas que genera un posicionamiento en el entorno donde se encuentra.

Es incómodo para las organizaciones entrar en el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje. Conllevando a la confrontación consiente de la ambigüedad y el dilema, dando como resultado la aceptación de la incertidumbre y la inestabilidad. No se trata sólo de un problema organizativo técnico, sino ante todo social (Mertens & Palomares, 2006); es por ello que se hace necesario superar esas dilemas y ambigüedades que existen en el aprendizaje y generar nuevos procesos productivos, transformando los paradigmas tradicionales y más bien explorando nuevas aproximaciones cognitivas asumiendo riesgo y siendo más creativas e innovadoras; esto no solo significa adaptarse a los cambios complejos, impredecibles y continuos del entorno, sino más bien ser diferenciadores en mercado a través de los recursos disponibles, que les permita estar preparadas ante el cambio constante de su entorno adaptándose de forma rápida y eficiente logrando permanencia en el mercado y éxito a largo plazo.

## **1.5 Delimitaciones**

### ***1.5.1 Delimitación geográfica***

Esta investigación se desarrollará en el municipio de Ocaña del departamento de Norte de Santander, específicamente con la PYMES del municipio de Ocaña.

### ***1.5.2 Delimitación Conceptual***

La temática del proyecto se enmarca en la aplicación teórica de conceptos relacionados con: Aprendizaje, conocimiento, competencia, innovación, productividad, competitividad, Capacidad dinámica de aprendizaje, ventajas competitivas, innovación, PYMES, adaptación, y competencias organizacionales.

### ***1.5.3 Delimitación operativa.***

Para lograr el propósito de esta investigación, es necesario realizar una revisión previa de la documentación necesaria con el objetivo de recopilar los conceptos necesarios para la construcción de la base teórica; además el cumplimiento de los objetivos de la investigación puede verse afectada por diferentes factores, si existe algún inconveniente que requiera una modificación importante durante el proceso de desarrollo, consultaremos con el Director y las comunicaremos previamente.

### ***1.5.4 Delimitación temporal***

La elaboración de dicha investigación tendrá una duración de 8 semanas, una vez aprobado el proyecto de investigación, el autor procederá con la ejecución del proyecto.

## 2. Marco Referencial

### 2.1 Marco histórico

#### *2.1.1 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel internacional.*

El panorama competitivo actual se caracterizado por cambios rápidos y una creciente globalización que ha llevado a las organizaciones a desarrollar capacidades dinámicas de aprendizajes que construyan ventajas competitivas sostenibles que les permitan adaptarse a las variaciones que se presentan en el medio ambiente buscando responder con flexibilidad, agilidad y eficiencia a los cambios en el mercado, potencializando sus factores organizacionales y por ende haciendo un mejor uso de sus recursos existentes y adquiriendo nuevos recursos donde se logre estar mejor preparados frente a la dinámica del entorno.

Por su parte, las capacidades dinámicas de aprendizaje se ha convertido en un tema que se ha investigado desde hace varias décadas y que con el transcurrir del tiempo se ha transformado en un asunto de gran importancia en las organizaciones, pues lo primeros académicos que abordaron la capacidad dinámica de aprendizaje son cohen & levinthal 1990 como se (citó en Londoño, 2016) quienes se apoyan en el enfoque teórico basado en recursos como un medio para desarrollar capacidades de aprendizaje dinámicas para que la gerencia de una organización pueda prepararse ante eventos a cambiantes y lograr flexibilidad en la productividad.

Por otro lado, Teece 1997 y Healfat & Lieberman 2002, (mencionado en Londoño, 2016) “reconocen que el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje como una ventaja competitiva además de la reconfiguración de los factores intrínsecos empresariales que aprovechan las oportunidades dados por el entorno, al hacer optimo la utilización de los activos tangibles e intangibles; donde los procesos de aprendizaje juegan gran rol para las organizaciones, pues son aquellas habilidades y competencias diferenciadoras las que permitirán la adaptación a los entornos cambiantes de las organizaciones” (p. 14).

Es por ello, que se han realizado una serie de investigaciones donde analizan el comportamiento de las capacidades dinámicas de aprendizaje en las organizaciones, entre ellas encontramos el artículo titulado “Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional y la empresa de alta tecnología: Biotecnología en cuba” realizado por (Pérez de Armas, Caballero Torres, Sainz de Roza, & Hernández Pérez, 2014) donde descubrieron los principales enfoques teóricos conocidos sobre las capacidades dinámicas, particularmente en la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, con el objetivo de ilustrar los avances y las tendencias que existen en la investigación sobre este tema, y demostrar su impacto en el aprendizaje organizacional en campos de alta tecnología, ya que esto se atribuye a la industria, el comercio, y su integración al sector industrial que es relativamente nuevo, y está relacionada con la transición del desarrollo económico a un rol más importante en la generación de conocimiento y aprendizaje en el corto y mediano plazo.

Su objetivo principal responde al interrogante de por qué es necesario desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje organizacional, especialmente entre las empresas biotecnológicas del sector de alta tecnología en Cuba, donde las conclusiones a las que llegaron es que el sector de las empresas de Alta Tecnología (EAT) le apuesta al desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje, la cual debe ser gestionada propositivamente y en especial la biotecnología cuba siendo esta una práctica exitosa de aprendizaje organizacional, considerada como un referente significativo para la gestión y valoración de la EAT el país. No obstante, son escasas las investigaciones que se aproximan al tema del aprendizaje en el sector, como una capacidad a desarrollar.

Además, determinaron que el análisis de las capacidades dinámicas se presenta como un marco integrado que puede dar cuenta a las diferencias en la productividad e innovación entre organizaciones de un mismo sector, con base en el conocimiento y el aprendizaje como aspectos relevantes. Por otro lado, se constató que las capacidades dinámicas del aprendizaje organizacional están relacionadas con la vida evolutiva que experimenta la organización, y constituyen capacidades únicas, históricas e idiosincrásicas de una empresa como soporte para mantener y lograr el desempeño organizacional en empresas de alta tecnología.

Por otra parte, (Acosta Prado, Longo Somoza, & Fischer, 2013) escribieron el artículo titulado “Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica” en el que analiza la relación entre capacidades dinámicas y gestión del conocimiento a través de aplicaciones de negocio para nuevas empresas de base tecnológica

(NTBE) de alta complejidad, y rápida generación de conocimiento en entornos dinámicos e inciertos. El estudio se realizó en los Parques Científico de Madrid y de Leganés en la comunidad de Madrid España; donde se envió un cuestionario por correo electrónico a una base de datos 117 personas que conforman la población de estos dos parques científicos; donde se logró la respuesta completa de 68 empresas es decir el 58,12% del total de la población. Los resultados muestran que el proceso de exploración, desarrollo y flexibilidad organizacional tiene un impacto significativo en la capacidad dinámica de la NTBE para gestionar eficazmente el conocimiento disponible, logrando adaptarse al entorno y por ende alcanzar mejores resultados. Otro descubrimiento son las condiciones en las que se crea, desarrolla y transfiere el conocimiento, lo que incluye promover un entorno abierto y de bienestar en el que los miembros de las empresas objeto de estudio comparten experiencias, ideas y conocimientos al mismo tiempo que contribuyen a la organización.

También se puede mencionar el proyecto de investigación denominado “El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica” desarrollado por (Uriona Maldonado , Coelho De Souza , & Murcia Rivera , 2010) donde el objetivo principal es identificar las variables del capital intelectual que permitan la creación de modelos que midan las capacidades dinámicas de las Pymes, en la forma en que se presentan los conceptos a través del análisis del capital intelectual, y la estructura e identificación de sus componentes.

Entre los hallazgos encontrados se puede mencionar una descripción operativa del concepto de capacidades dinámicas que puede ser utilizada para trabajos futuros. Otro aspecto relevante es la identificación de variables de capital intelectual que se consideran suficientes para explicar las capacidades dinámicas de las Pymes, y su representación gráfica que muestre las relaciones causales entre ellas, así como el interés y utilidad que ofrecen los enfoques tradicionales, alcanzando una ventaja competitiva sostenible y adecuada en un entorno cada vez más dinámico.

Finalmente se encuentra la investigación titulada “Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales. Un estudio Empírico” realizado por (Jiménez Jiménez & Sanz Valle, 2006) donde el objetivo es analizar empíricamente la relación entre innovación y aprendizaje organizacional y el impacto de ambos en los resultados empresariales de las empresas de la Región de Murcia, Comunidad Autónoma de España. Donde concluyeron que tanto la innovación como el aprendizaje organizacional son fuentes trascendentales de la ventaja competitiva de una empresa y, por lo tanto, tienen un gran impacto en sus resultados, pues la innovación tiene un mayor peso en los resultados que el aprendizaje organizacional; debido a que la innovación es directa, y el aprendizaje indirecto, es decir, si una empresa decide innovar, debe facilitar la adquisición de conocimiento interno o un conjunto de condiciones internas que apoyen este proceso, estimulando su creatividad investigadora a través de incentivos a los empleados para innovar; ya que se cree que el impacto del aprendizaje organizacional en el desempeño de la empresa se debe principalmente a que mejora la capacidad de innovación de la empresa.

### ***2.1.2 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel nacional.***

En Colombia la capacidad de dinámica de aprendizaje ha sido un tema que ha invadido a las organizaciones de hoy, debido a que estas no solo se han preocupado por las variables económicas sino por el desarrollo de capacidades y habilidades que adquiere el talento humano través del aprendizaje y la experiencia que les permita crear ventajas competitivas sostenibles logrando responder efectivamente y asertivamente a los diferentes desafíos y eventualidades que se presentan en el mundo de hoy, es por ello que se han realizado una serie de investigaciones que hacen una aproximación a este tema tan importante. Entre ellas, el artículo titulado “Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres” realizado por (Maldonado Niño, Collantes Miranda, & Bastos Osorio, 2018). Esta investigación es descriptiva, documental y de campo donde se analizan posiciones competitivas e identifican capacidades de aprendizaje dinámicas enfocadas en las necesidades del mercado para fortalecer las relaciones con los clientes; utilizaron técnicas de observación directa y encuesta, al igual que aplicaron entrevistas estructuradas, que les permitió evaluar los factores de capacidad de aprendizaje organizacional y competitividad. En cuanto a los resultados obtenidos en Zuligres con relación al nivel de aprendizaje en el sector, se considera que se encuentra en el nivel 1: asimilación y comprensión tácita, caracterizada por un sistema de proceso fijos que determinan lecciones aprendidas, pero el conocimiento no se gestiona entre sus colaboradores y no hay reconfiguración interna. Según el análisis científico de Arcillas Zuligres, los términos 'discusión', 'conocimiento compartido', 'toma de decisiones participativa' y 'riesgo' son las que recibieron las calificaciones más bajas en la valoración y por ende deben ser utilizados como estrategias para desarrollar recomendaciones.

Finalmente, identificaron que los éxitos de las capacidades dinámicas de aprendizaje son necesarios para impulsar las estrategias operativas que pueden respaldar los resultados que el negocio necesita.

En segundo lugar, se puede mencionar la investigación realizada por (Valencia Rodríguez, 2015) la cual se denomina “Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico” estudio que tuvo como objetivo identificar el papel del aprendizaje organizacional en productos innovadores como ventaja competitiva de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector cárnico de la ciudad de Cali. Metodológicamente realizaron una investigación de tipo exploratoria de enfoque cualitativo a través del análisis y revisión de la literatura. Los resultados muestran que las habilidades tecnológicas, el potencial de mercado y las nuevas capacidades son recursos que representan la relación entre innovación y aprendizaje dentro de la organización. Las conclusiones brindaron información sobre las operaciones, los procesos de innovación y las funciones de gestión que se utilizarán para mejorar el aprendizaje organizacional según sea necesario para lograr los resultados deseados.

Asimismo, (Escandón Barbosa, Rodríguez Orejuela, & Hernández Espallardo, 2013) desarrollaron el artículo titulado “La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas Born Global colombianas” donde se analizó cómo las capacidades dinámicas afectan a las empresas colombianas y su temprana internacionalización, con éxito bajo el programa Born Global, el estudio es cuantitativo, con datos de una encuesta muestral a 297 empresas

manufactureras colombianas con un nivel de exportación superior al 25%, donde se estudiaron las variables relacionadas con la orientación al mercado, el aprendizaje organizacional y la capacidad de construir alianzas y su impacto en el desempeño internacional de Born Global en Colombia. Los resultados de este trabajo muestran el alcance de la fidelización del consumidor a través de nuevos productos e innovaciones con mayor valor agregado a través de la relación entre la empresa y sus clientes, que al igual que las organizaciones que aceleran su internacionalización, se diferencian principalmente porque se apoyan en el aprendizaje, la socialización y la comprensión del mercado. Además, gracias a las alianzas disponibles, sus empleados siempre tienen la información más reciente para responder rápidamente a los cambios del mercado y reducir el riesgo, descubriendo conocimientos para utilizar mejor las alianzas desarrollando estrategias competitivas que les permitan generar un rendimiento máximo y enfrentar un entorno volátil.

Por otra parte, se tuvo en cuenta la investigación denominada “Aprendizaje organizacional en una empresa minera en Colombia” realizada por (Morales Alvis, Pertuz, Pérez Adith, & Vega Molina, 2020). El propósito de este trabajo es analizar el nivel de aprendizaje organizacional en una empresa minera de carbón en la provincia de La Guajira. La investigación se consideró un estudio descriptivo, de campo, no experimental en el que se administró un cuestionario de recolección de datos a una muestra de 46 trabajadores de tres departamentos de la mina de carbón en la Guajira. Los resultados muestran que existe una correlación positiva considerable entre el nivel de aprendizaje individual y organizacional, al igual que entre el nivel de aprendizaje individual y grupal, y el nivel de aprendizaje organizacional y grupal; además no

se encontraron diferencias significativas entre colaboradores de diferentes áreas en el desarrollo de los niveles de aprendizaje organizacional.

Del mismo modo, Cardona y Calderón (2006) en su artículo titulado “El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones” cuyo objetivo central se focalizó en dos aspectos: por un lado, desarrollar un modelo teórico que pueda describir la relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño empresarial percibido; y por otra parte, distinguir estas relaciones empíricamente en una muestra de 45 empresas medianas y grandes ubicadas en la provincia de Caldas, utilizando un diseño cuantitativo explicativo de enfoque multivariado; la primera conclusión a la que llegaron fue que se podría desarrollar un modelo teórico para describir la relación entre el aprendizaje y el desempeño organizacional porque, como capacidad dinámica, se relaciona con el conocimiento generado en relaciones iterativas, debido a que permite generar, actualizar, redirigir y reconstruir capacidades únicas, que respalden la búsqueda de la mejora continua de los resultados empresariales, también identificaron tres componentes del modelo en los que el aprendizaje afecta el desempeño organizacional: el aprendizaje directo, el intercambio de conocimiento y la retención y recuperación del conocimiento.

Por último, se encontró la investigación denominada “capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las pymes metalmecánicas exportadoras de Barranquilla, Colombia” realizada por (García Agudelo, 2018) y en la que se pretende describir la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, detallando las competencias orientadas al aprendizaje que utilizan los directivos, describiendo el proceso de comunicación interpersonal dentro de la organización y el proceso de almacenamiento de información de la empresa a través de la resolución de

problemas y la innovación de procesos. Se realizó un estudio cuantitativo, no experimental, descriptivo y transversal en el que se utilizó un cuestionario de recolección de datos tipo Likert para la población objetivo de 12 Pymes metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, se obtuvieron resultados positivos demostrando la existencia de procesos que potencializan la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las sociedades estudiadas, utilizando prácticas que permiten la creación, reorganización y reposicionamiento de sus capacidades únicas, respondiendo a entornos dinámicos, y enfatizando la importancia de la capacidad de aprender, participar y acumular conocimientos entre los miembros de la organización y su incorporación a la estructura de la empresa.

### ***2.1.3 Antecedentes de las capacidades dinámicas de aprendizajes a nivel local.***

En la actualidad, el entorno en el que operan las organizaciones está en constante cambio, y por ende la forma en que cada organización asume que de este hecho depende la velocidad de adaptación, la generación de conocimiento y el desarrollo de ideas innovadoras que impulsen el proceso de aprendizaje de manera que le permita responder a los cambios del entorno. En este sentido, el ámbito empresarial, ha comenzado a reconocer la importancia del conocimiento en la creación de valor para la organización, por tanto, los cambios en el entorno han obligado a la transformación de las empresas debido que la realidad comercial destaca la importancia de desarrollar capacidades de aprendizaje como principal fuente de adaptación al medio.

El mundo está cambiando a una velocidad asombrosa, y la gestión del conocimiento se convierten en elementos claves del éxito. Por lo tanto, la creación y gestión del conocimiento es

la fuente básica de capacidades dinámicas especialmente de la capacidad de aprendizaje. Es por ello, que luego de haber realizado una revisión bibliográfica acerca de las investigaciones realizada sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje en el municipio de Ocaña, se logró identificar que el tema no ha sido indagado con gran profundización a la fecha.

## **2.2 Marco teórico**

### ***2.2.1 Teoría de recursos y capacidades.***

Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más importante en la determinación de la identidad de una compañía. De hecho, ante un entorno volátil, incierto y complejo, históricamente las empresas se han planteado cómo responder a estas amenazas, es por ello que, para sobrevivir en un entorno dinámico, las organizaciones deben diseñar e implementar estrategias encaminadas a mejorar permanentemente la competitividad mediante el desarrollo de los recursos y capacidades organizacionales actuales. Tomado como punto partida a Schumpeter (1942) señalado en (Claver Cortés, Llopis Tavemer , Molina Manchón , Canea Flor, & Malina Azorín, 2000) como “el incitador de esta corriente, podemos llegar a comprender mejor los proceso de cambio dinámico o procesos de (creación destructora) provocadas por las empresas” (p. 121) que buscan descubrir nuevas oportunidades en los recursos que controlan y las capacidades que nombran beneficiándose de ellos.

Por otro lado, Penrose (1959) como se mencionó en (Fong Reynoso, Flores Valenzuela , & Cardoza Campos, 2017) definieron a “la empresa como una integración de recursos

productivos que le permiten crecer en respuesta a su eficiente manejo, y que dicho manejo constituye una fuente de heterogeneidad, rentas económicas y ventaja competitiva” (p. 417).

Del mismo modo, Teece (1982) amplía la contribución de Penrose (1959), citado en (Sánchez Peñaflor & Herrera Aviles , 2016) indicando que las empresas tienen excesos de recursos que pueden utilizarse con fines de diversificación. Por lo tanto, esta teoría estudia las fuentes internas de desempeño sobresaliente que posee la organización y se esfuerza por establecer una conexión entre las capacidades de la compañía y el desempeño sobresaliente en relación con sus competidores.

En general, esta teoría es consistente e indica que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en términos de capacidades y recursos internos, debido a que se basan en el estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas de la empresa, de esta manera, (Suárez González & Fernandez, 1996) muestran que cada empresa es heterogénea porque, debido a su historia, suerte y decisiones pasadas, tiene una dotación de recursos diferente que le permite mantener una ventaja competitiva; y puede conservar esta heterogeneidad en el tiempo, esto quiere decir, que la ventaja competitiva puede ser sostenible lo que proporcionará ingresos a largo plazo.

Al mismo tiempo, Barney (1991) mencionado en (Fong Reynoso, Flores Valenzuela , & Cardoza Campos, 2017) argumentan que la “heterogeneidad de los recursos entre las organizaciones y la capacidad de la empresa para hacer uso eficiente de ellos, es lo que

determina la existencia de ventaja competitiva y el potencial de obtención de beneficios extraordinarios aún en el largo plazo”. (p. 440)

Además, (Guerras Martín & Navas López, 2002) señalan que el propósito del análisis de recursos y capacidades es determinar el potencial de una empresa para crear una ventaja competitiva al identificar y evaluar los recursos y las habilidades que la empresa tiene o puede adquirir, con énfasis en el análisis de los recursos y las capacidades existentes de la empresa y en qué se diferencian; de hecho, debe explicarse la importancia de la evolución de sus resultados. Por lo tanto, al formular la estrategia corporativa, se debe adoptar una orientación interna en lugar de una orientación externa.

En cualquier caso, el desafío para la gerencia no es solo identificar los recursos y competencias de la empresa, sino descubrir cómo transformar las habilidades y recursos individuales en competencia de equipo. Por esa razón, la importancia de los recursos y capacidades de la compañía debe ser considerado como factor trascendental que le permita aventurarse en el mercado nacional e internacional, utilizando particularmente el conocimiento, debido a que el éxito depende en gran medida del aprendizaje táctico que tiene sobre las oportunidades logrando así diferenciarse de los competidores y por lo tanto obteniendo ventajas competitivas.

Adicionalmente, este nuevo análisis de la compañía no pretende trastocar los modelos anteriores, sino trascenderlos. “De hecho, una empresa es un conjunto de tecnologías,

habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos lo que concede a la empresa una posición distinta y única en el mercado para competir”. (Huerta Riveros , Nava López , & Almodóvar Martínez , 2004).

### ***2.2.2 Teoría de las capacidades dinámicas.***

La teoría de la capacidad dinámica es un referente para comprender el proceso de consecución de ventajas competitivas sostenibles que permitan a las organizaciones adaptarse a entornos altamente cambiantes y/o complejos como fuente primaria para el establecimiento de sus estrategias y en función del beneficio, es por ello, que (*Garzón Castrillon M. A., 2015*) señala que el “enfoque de las capacidades dinámicas tiene su principal contribución en relación con los recursos y capacidades en la introducción de dinamismo, la consideración de entornos rápidamente cambiantes y la necesidad de la empresa de renovar sus competencias para alcanzar una coherencia adaptativa con el entorno cambiante”. (p. 112)

Por lo tanto, las capacidades dinámicas constituyen un componente principal para que las organizaciones mantengan una perdurabilidad en el mercado, buscando que las empresas desarrollen habilidades de la misma manera que el entorno, logrando integrar diferentes elementos que los ayuden a crear e implementar ventajas competitivas más resistentes. Es por eso, que de acuerdo a lo anterior se encontró en la literatura una síntesis del desarrollo y definición del concepto de capacidades dinámicas, con el fin de mostrar la evolución cronológica del concepto y el avance en su comprensión.

**Tabla 1.** *Definición del concepto de capacidades dinámicas.*

Autor	Definición
( Teece & Pisano , 1994)	“Las capacidades dinámicas se definen como el subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado” (p. 541).
(Pisano, 1994)	“Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y recombinan para generar nuevas estrategias de creación de valor”.
(Teece , Pisano , & Shuen , 1997)	“La habilidad de las organizaciones de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno [...] Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de una organización para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva de acuerdo con su trayectoria y posición en el mercado” (p.516).
(Helfat C. , 1997)	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado” (p. 339)
Zahara (1999)	“Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma” (p. 40)
(Teece D. J., 2000)	“Habilidad para percibir y medir rápida y competentemente las oportunidades”.
(Helfat & Raubitschek, 2000)	“Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores” (p. 975)
(Eisenhardt & Martin , 2000)	“Las capacidades dinámicas son rutinas organizacionales y estratégicas por el que las empresas alcanzan nuevas configuraciones de recursos ya que los mercados surgen, chocan, dividen, evolucionan y mueren” (p. 1107).
(Cockburn, Henderson, & Stern, 2000)	“La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio” (p. 1129)
(Griffith & Harvey, 2001)	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva” (p. 598) “Continúa metamorfosis para referirse a profundas

---

<b>(Rindova &amp; Kotha , 2001)</b>	transformaciones que tienen lugar en el seno de la empresa, para lograr el ajuste dinámico entre los recursos de la empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante” (p. 1264).
<b>(Zollo &amp; Winter, 2002)</b>	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad” (p. 340).
<b>(Zahra &amp; George, 2002))</b>	“Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva” (p. 185)
<b>(Winter, 2003)</b>	“Describe a las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos. Se trata de inversiones que realiza la empresa para renovar su stock de capacidades” (p. 991)
<b>(Helfat &amp; Peteraf , 2003)</b>	“Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades” (p. 997)
<b>(Aragon-Correa &amp; Sharma, 2003)</b>	“Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de estrategias proactivas que permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios”(p. 74)
<b>(Lampel &amp; Shamsie, 2003)</b>	“La movilización y transformación de capacidades permite el montaje y la transformación de los límites empresariales” (p. 2197)
<b>(Andreeva &amp; Chaika, 2006)</b>	“Las capacidades dinámicas son procesos identificables, que presentan características comunes, pueden ser sustituibles y son idiosincráticas”.
<b>(Zahra, Sapienza, &amp; Davidsson, 2006)</b>	“Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor ... Presencia de problemas rápidamente cambiantes para los que la empresa cuenta con la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad dinámica de orden superior de alterar capacidades) ... mediante la habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes. Un ambiente volátil no es componente necesario para la existencia de las capacidades dinámicas”.
<b>Slater, Olson &amp; Hult (2006)</b>	“Reconocen que las capacidades dinámicas no son únicamente habilidades para lidiar con entornos cambiantes, sino que son la base de la configuración de la estrategia” (p. 1221)
<b>(Menguc &amp; Auh , 2006)</b>	“Las capacidades dinámicas pueden exponerse cuando la orientación al mercado es complementada con la reconfiguración de capacidades”.

---

---

<b>(Teece D. , 2007)</b>	<p>“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad en configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables. Relevancia del concepto para ambientes abiertos al comercio internacional como fuente de ventaja competitiva a través del tiempo” (pp. 1319-1320)</p>
<b>Augier &amp; Teece (2007)</b>	<p>“Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías” (p. 179)</p>
<b>(Wang &amp; Ahmed, 2007)</b>	<p>“Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva” (p. 35)</p>
<b>(Schreyogg &amp; Kliesch - Eberl , 2007)</b>	<p>“Propone las capacidades dinámicas como una función organizacional separada, que permite monitorear capacidades, no solo a nivel operacional, sino también desde el uso y desenvolvimiento de las capacidades en un ambiente externo” (p. 925)</p>
<b>(Moliterno &amp; Wiersema, 2007)</b>	<p>“Incorpora el elemento de toma de decisiones, en el que las capacidades dinámicas se entienden por su capacidad para entender si realizar o no cambios, en la base de los recursos”.</p>
<b>(Oliver &amp; Holzinger , 2008)</b>	<p>“Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante.” (p. 497)</p>
<b>(Danneels, 2008)</b>	<p>“Competencias para crear nuevas competencias (competencias de segundo orden); se trata de la explotación de competencias existentes y exploración de algunas nuevas” (pp.519-520)</p>
<b>(Doving &amp; Gooderham, 2008)</b>	<p>“Necesidad de heterogeneidad de capital humano, desarrollo interno de rutinas y alianzas con proveedores de servicios complementarios que puedan influenciar un mayor alcance desde la diversificación relacionada”.</p>
<b>(Govind Menon &amp; Mohanty, 2008)</b>	<p>“capacidades dinámicas son capacidades latentes de segundo orden constituidas estratégicamente por competencias centrales (core) que se componen de capacidades funcionales. Aptitud de una firma al utilizar sus recursos efectivamente, para conseguir congruencia con el ambiente de negocios cambiante” (p. 30)</p>
<b>(Ambrosini &amp;</b>	<p>“Capacidades ajustadas por la necesidad de actuar en entornos dinámicos. Existencia de capacidades dinámicas de tres tipos: incrementales (mejoramiento continuo de la base de los recursos), de renovación (actualizan, amplían y adaptan la base</p>

---

---

<b>Bowman, 2009)</b>	de los recursos) y regenerativas (influyen en el conjunto de capacidades dinámicas como tal y no en la base de los recursos, pueden verse afectadas tanto por cambios en el interior como en el exterior)".
<b>Augier &amp; Teece (2009)</b>	“Las capacidades dinámicas son la manera de entender formas en que la tecnología es usada, desarrollada, transferida y protegida para poder actuar en la economía. Dirección de comportamiento intensivo con la capacidad de examinar y medir oportunidades para luego transformar y reconfigurar oportunidades”.
<b>Barreto (2010)</b>	“Una capacidad dinámica es el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, formado por su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones oportunas y orientado al mercado, y para cambiar su base de recursos”. (p.271)
<b>(Hodgkinson &amp; Healey, 2011)</b>	“Habilidad para actualizar las representaciones mentales de quienes toman las decisiones, en respuesta a los cambios del entorno externo. Uso de intuición para evaluar y seleccionar las nuevas oportunidades”.
<b>(Ellonen , Jantunen , &amp; Kuivalainen , 2011)</b>	“Capacidades organizacionales de más alto orden que facilitan el aprendizaje de nuevos dominios, creando nuevas combinaciones de activos y construyendo nuevas capacidades para alcanzar las necesidades del mercado”.
<b>(Ahenkora &amp; Adjei , 2012)</b>	“Vista dinámica de las organizaciones que provee una mayor probabilidad para el establecimiento de empresas sostenibles”.
<b>(Ortega Álvarez, García Merino, &amp; Santos Álvarez, 2012)</b>	“Los procesos de desarrollo de nuevos productos se pueden reinterpretar como capacidades dinámicas y, por ello, pueden servir como mecanismos de renovación organizativa”.
<b>(Dávila, 2013)</b>	“Una organización necesita controlar el riesgo que conlleva utilizar patrones tradicionales para enfrentar nuevas tareas. La función de dinamización implica el monitoreo de las capacidades que posee el sistema (su evolución, utilización y efectos al interior y hacia fuera) y de los eventos críticos del entorno”.

---

*Nota:* se presenta las principales definiciones capacidades dinámicas. Adoptada por (Rivera & Figueroa, 2013) Capacidades Dinámicas, una fuente de ventaja competitiva.

Después de presentar la literatura sobre el concepto de capacidades dinámica, se puede demostrar que estas se refieren a condiciones recién gestionadas dentro de las organizaciones para responder a entornos cambiantes, versátiles y volátiles que puede amenazar su durabilidad en el mercado; por tal motivo estas condiciones son consideradas como habilidades o destrezas que

deben convertirse permanentemente de acuerdo a los cambios del entorno, para que la compañía entren en un proceso de metamorfosis permanente donde la evolución de la estrategia empresarial debe estar dirigida a reconocer las capacidades intrínsecas de las organizaciones optimizando los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para enfrentar el entorno de manera innovadora.

Es por eso, que de acuerdo a las definiciones mencionadas sobresale la realizada por (Teece , Pisano , & Shuen , 1997) la cual la definen como “la capacidad de las organizaciones de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno, lo que refleja la capacidad de la organización para lograr formas nuevas e innovadoras de ventaja competitiva” (p. 516). Por otro lado, “las capacidades dinámicas permiten que una organización cree nuevos productos y procesos en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado”. (Helfat C. , 1997), del mismo modo “las capacidades dinámicas pueden ser claramente identificables dentro de la organización, en la forma como realizan los procesos claves en el desarrollo de productos, toma de decisiones y en la red de alianzas estratégicas, radicándose así, el proceso más efectivo y eficiente de reconfigurar los recursos de la organización, apoyándose en la combinación de su conocimiento interno para generar estos nuevos procesos” (Eisenhardt & Martin , 2000).

Además, estas capacidades se desarrollan como una ruta que permite la exploración continua de habilidades a medida que cambia el entorno, combinando el conocimiento con el desempeño real en entornos complejos y reemplazando atributos para el crecimiento y desarrollo

futuro. Es por ello, que siguiendo los trabajos de (Winter, 2003) lo definen como “las rutinas de alto nivel o procesos claves mediante los cuales la organización reconfigura sus recursos tangibles e intangibles para adaptarse a los cambios en el entorno”(p. 991). Por su parte, (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006) indican que las “capacidades dinámicas giran en torno a la habilidad de cambiar o reconfigurar las rutinas de una empresa en la forma prevista por los responsables de la toma de decisiones”, por lo que esta teoría surgió para abordar los complejos problemas actuales de obtener una ventaja competitiva. (Breznik & Lahovnik, 2016).

Como conclusión, (Garzón Castellón , 2015) definió “las capacidades dinámicas, como el enorme potencial de una empresa para generar nuevos conocimientos organizacionales mediante la continua creación, expansión, mejora, protección, integración, reconfiguración, actualización, entretenimiento, aumento y reconstrucción de sus capacidades centrales en respuesta a los cambios en mercados y tecnologías” (p. 117), y resalta cuatro dimensiones de las capacidades dinámicas así:

- 1. Capacidad dinámica de absorción:** “Es la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y explotar conocimiento originado en el ambiente exterior”. (p. 118)
- 2. Capacidad dinámica de innovación:** “Es la 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 nuevas fuentes

de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas, alineada a una orientación estratégica apropiada”. (p. 122)

- 3. Capacidad dinámica de adaptación:** “Es la capacidad dinámica de adaptación se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas core competences a partir de generar captar oportunidades y construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento”. (p. 119)
  
- 4. Capacidad dinámica de aprendizaje:** “Es el potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter-organizacional”. (p. 124)

Partiendo de una revisión conceptual de las capacidades dinámicas, este estudio se centra específicamente en la capacidad dinámica de aprendizaje, con el objetivo de realizar una exploración continua que permita lograr que los esfuerzos de aprendizaje se conviertan en competitividad a través de la habilidad que pueda generar la organización para identificar y valorar nuevos conocimientos externos e internos que les permita lograr responder a los cambios rápidos se presentan en el entorno.

### ***2.2.3 Perspectiva teórica de la capacidad dinámica de aprendizaje.***

Uno de los puntos clave para enfatizar las capacidades dinámicas es la habilidad de las empresas para crear aprendizaje organizacional, que les permita responder de manera efectiva a los cambios mediante el manejo de la información y la adquisición de nuevos conocimientos, como un instrumento organizacional para construir una ventaja competitiva sostenible; esto es con el fin de que los miembros de la organización pueden continuar aprendiendo de una manera concisa, que les ayuda a percibir e interpretar cada vez mejor el entorno empresarial en el que se encuentran. Las capacidades dinámicas de aprendizaje se vuelven dinámicas cuando las empresas integran todos los recursos y capacidades en un proceso de cambio rápido, mejorando el conocimiento a través de una intensidad de aprendizaje renovada y dependiente al igual que la apertura de los empleados.

Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno de rápidos cambios provocados gracias a la globalización y las tecnologías lo que lleva a enfrentar los desafíos que se presentan en el mercado y más aún las exigencias de los consumidores y el aumento de la competencia, es por ello que el aprendizaje organizacional juega papel importante dentro de las empresas ya que les permite mejorar la capacidad que tienen para crear ventajas competitivas sostenibles por medio del conocimiento. Por tal motivo, el aprendizaje organizacional tiene sus inicios en las décadas de los 60 y 70, como se muestra en la siguiente tabla donde se relacionan las principales definiciones.

**Tabla 2.** *Definiciones del aprendizaje Organizacional.*

Autor	Definición
<b>Cyert y March (1963)</b>	“Es el proceso por el que la organización colectivamente aprende a través de la interacción con su entorno”.
<b>Simon (1969)</b>	“Es observado como las perspicacias crecientes y las reestructuraciones exitosas de problemas organizativos a través de individuos reflejados en los elementos estructurales y resultados de la organización en sí”.
<b>Argyris (1977)</b>	“Es un proceso de detección y corrección de errores. Error es para nuestros propósitos cualquier forma de conocimiento o de inteligencia que prohíbe el aprendizaje”.
<b>Argyris &amp; Schon (1978)</b>	“Es el proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizativos”.
<b>(Duncan &amp; Weiss, 1979)</b>	“Es el proceso dentro de la organización por el cual el conocimiento sobre las relaciones entre la acción y el resultado y el efecto del ambiente en estas relaciones es desarrollado. El conocimiento que ellos tratan es un conocimiento comunicable, consensual e integrado que en esencia es compartido entre muchos, pero no necesariamente todos, los miembros de una organización”.
<b>Shrivastava (1981)</b>	“Es el proceso por el que la base de conocimiento organizativo es desarrollada y compartida”.
<b>(Fiol &amp; Lyles, 1985)</b>	“Es el proceso de perfeccionamiento de las acciones mediante un mejor conocimiento y comprensión de la realidad. Es el desarrollo de habilidades, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad y acciones futuras”.
<b>(Stata, 1989)</b>	“Es el proceso principal por el cual ocurre la innovación. Argumentando que la única manera que los individuos y las organizaciones aprenden es la única ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias de conocimiento intensivo”.
<b>(Huber, 1991)</b>	“El procesamiento de la información puede implicar la adquisición, distribución o interpretación de la información, una organización aprende si cualquiera de sus unidades adquiere conocimiento que es observado como potencialmente útil para la organización. Por lo tanto, el aprendizaje organizativo se refiere al proceso por el que las organizaciones adquieren y desarrollan conocimiento”.
<b>(Kim D. , 1993)</b>	“Es un incremento en la capacidad de una organización para llevar a cabo acciones eficaces”.
	“Es el proceso por el cual la organización toma conciencia

---

<b>(McGill &amp; Slocum , 1993)</b>	de las cualidades, modelos y consecuencias de sus propias experiencias y desarrolla unos modelos mentales para comprender estas experiencias. Las organizaciones descubren lo que es efectivo a través de reformular sus propias experiencias y aprender desde ese proceso”.
<b>(Day, 1994)</b>	“El aprendizaje es más que recibir información. El proceso de aprendizaje debe incluir la habilidad de los directivos para plantear las cuestiones correctas en el momento adecuado, incluir las respuestas en su modelo mental sobre cómo se comporta el mercado, compartir la nueva comprensión con otros miembros del equipo directivo y, entonces, actuar decididamente”.
<b>(Sinkula, 1994)</b>	“Es un conjunto de valores organizativos que define la habilidad para crear, utilizar y divulgar conocimiento”.
<b>Senge et al. (1995)</b>	“Es someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible toda la organización, y pertinente a su propósito central”.
<b>(Aubrey &amp; Cohen, 1995)</b>	“Son aquellas empresas que se han comprometido a incrementar e intensificar permanentemente los conocimientos y la destreza en beneficio de sus empleados, así como de su propio progreso colectivo”.
<b>Slater &amp; Narver (1995)</b>	“Es el desarrollo de nuevos conocimientos o percepciones que tienen la capacidad de influir en el comportamiento. Presumiblemente, el aprendizaje facilita el cambio de comportamiento que conduce a una mejora en el desempeño”.
<b>(Nicolini &amp; Meznar, 1995)</b>	“Es una construcción social la cual transforma la cognición adquirida en explicable conocimiento abstracto”.
<b>(Guns, 1996)</b>	“Es averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados o es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización”.
<b>(Madrid Garre &amp; López Yepes, 1996)</b>	“Es un proceso acumulativo, compartido por todos los individuos de la empresa, encaminado al desarrollo de recursos y capacidades para conseguir, así, una mejora en el desempeño de la organización”.
<b>(Dibella, Nevis , &amp; Gould, 1996)</b>	“Es la capacidad dentro de una organización para mantener o mejorar el desempeño basado en la experiencia. Esta actividad comprende la adquisición de conocimiento (desarrollo o creación de habilidades y relaciones), el compartir conocimientos (difundir a otros lo que ha sido adquirido por alguien) y la utilización del conocimiento (integración del conocimiento de manera que sea asimilado, que esté disponible y que

---

---

	pueda ser generalizado a nuevas situaciones)”. “Es el proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización. Este proceso tiene lugar dentro de una comunidad de interacción en donde se crea y expande el conocimiento en una dinámica constante entre lo tácito y lo explícito”.
<b>(Nonaka, Takeuchi, &amp; Umemoto, 1995)</b>	
<b>(Dixon, 1997)</b>	“Es un proceso, o una serie de procesos, a través de los que una organización construye el significado que guía su acción. Es estos procesos relacionados con aprendizaje en si lo que constituye aprendizaje organizativo, más que el conocimiento que es acumulado como un resultado de los procesos”.
<b>(Bain, 1998)</b>	“Es definido como ocurriendo cuando hay co-evolución de contenedor organizativo y contenido. Esta co-evolución de contenedor organizativo y contenido es observada como el crecimiento de capacidad y puede ser usado como una definición y como una medida de aprendizaje organizativo”.
<b>(Edmondson &amp; Moingeon, 1998)</b>	“Es un proceso en el que los miembros de una organización activamente usan datos para guiar el comportamiento de tal modo que promueve la adaptación continua de la organización”.
<b>Nonaka et al.(2001)</b>	“Es un proceso donde los miembros en una organización son estimulados para esforzarse continuamente para adquirir nuevos enfoques además de compartir conocimiento para interactuar con distintos ambientes”.
<b>(Shi, Luo, &amp; Liu, 2002)</b>	“Es un recurso importante pero complejo que puede generar ventaja competitiva para una empresa en mercados turbulentos y dinámicos”.
<b>(Real, Leal, &amp; Roldán, 2006)</b>	“Representa una fuente de heterogeneidad y de ventajas competitivas potencialmente sostenibles, como consecuencia de las diferentes capacidades de la compañía para aprender y absorber conocimiento. El estudio del aprendizaje organizativo busca responder a los retos que aumentan en un ambiente de negocios constantemente cambiantes y puede ayudar a las empresas a hacer frente a las dificultades de supervivencia a largo plazo”.
<b>(García Morales, Llorens Montes, &amp; Verdú Jover, 2006)</b>	“Es un proceso que se extiende a lo largo del tiempo, permitiendo nuevas habilidades y que el conocimiento sea desarrollado, incrementando así la capacidad de la organización para llevar a cabo acciones que mejoran el resultado empresarial”.
<b>(Gabrielssona, Kirpalani,</b>	“Es una cuestión de interés emergente, porque permite hacer frente a la identificación y explotación de oportunidades por parte de los emprendedores. Los procesos de aprendizaje

---

---

<b>Dimitratos, Solberg, &amp; Zucchella, 2008)</b>	organizativo exitosos activan los esfuerzos para recopilar y generar inteligencia relacionada con el mercado y buscan potenciar al espíritu emprendedor porque lo expanden globalmente, maximizando los flujos del conocimiento a través de los procesos de aprendizaje”.
<b>(Simsek, Lubatkin, Veiga, &amp; Dino, 2009)</b>	“Es un mecanismo central en la empresa, un mecanismo que es probable que garantice una ventaja adaptativa a través del espíritu emprendedor corporativo”.

---

*Nota:* se muestran las principales definiciones del aprendizaje organizacional. Adoptada por (Martín Rojas , García Morales , & Aragón Correa , 2013) Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador. El aprendizaje organizativo y tecnológico.

Después de haber revisado las definiciones más importantes de aprendizaje organizacional se puede observar que la tendencia de contar formalmente con espacios de aprendizaje en las organizaciones está directamente relacionado con la Ventaja competitiva sostenible que busca toda organización (De Geus, 1988); por lo tanto, el aprendizaje organizacional juega un importante papel en las organizaciones enfrentadas a los cambios del entorno donde autores como Senge 1990 (mencionado en (Solf Zárate, 2007) afirman que las organizaciones que aprenden “son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (p. 31), es por eso que desde esta perspectiva los trabajadores son participantes activos que generan nuevos estándares de conocimiento, permitiendo que la empresa pueda adaptarse a los cambios y así lograr su propia realidad y futuro. Es por ello, que las pymes que aprenden cuentan con una orientación cultural que beneficia el aprendizaje organizacional.

Sin embargo, el término de aprendizaje organizacional aparece por primera vez en la publicación realizada por Miller y Cangelotti 1965, (mencionada en (Garzón Castrillon & Fischer, 2010) donde “basados en la teoría de contingencias, propusieron el modelo conceptual adaptación-aprendizaje para explicar el por qué sólo algunas instituciones sobreviven a las exigencias de sus entornos a través del tiempo”(p. 19). De acuerdo a Argyris y Schon (1978), el aprendizaje organizacional es el “proceso mediante el cual los miembros de una organización detectan errores o anomalías y las corrigen mediante una reestructuración de la teoría de acción sustentada por la organización, integrando los resultados de sus indagaciones en los mapas e imágenes organizativos”. De igual manera (Huber, 1991) indica que una “organización aprende si cualquiera de sus unidades adquiere conocimiento que es observado como potencialmente útil para la organización. Por lo tanto, el aprendizaje organizativo se refiere al proceso por el que las organizaciones adquieren y desarrollan conocimiento” (p. 89); esto hace referencia de como las empresas logran almacenar conocimiento para uso futuro, a través, del adecuado uso del conocimiento que debe almacenarse para que pueda ser fácilmente recuperado por las diferentes unidades o divisiones de la organización. Por su parte, (Kim D. , 1993) señala que el aprendizaje organizacional se basa en un “incremento de la capacidad de una organización para llevar a cabo acciones eficaces” (p. 37), es decir, son aquellos cambios que la entidad hace con el propósito de adaptarse a su entorno.

Por otro lado, (Grant, 1996) “ostenta en que esta capacidad dinámica surge de la teoría de los recursos y capacidades como un recurso intangible, donde los inputs tangibles son manipulados y transformados para añadir valor”, de manera similar, “el aprendizaje organizacional es el responsable de la serie de transformaciones por las cuales los recursos

estándar, disponibles en el mercado, son usados y combinados dentro del contexto organizacional de cada empresa” (Ciborra & Andreu, 2001) con el objetivo de producir “ventaja competitiva siempre que sean escasas y difíciles de imitar o sustituir; en otras palabras, establecen un vínculo directo entre el proceso de aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades nucleares o distintivas” (Cardona, 2006 p. 16)

En este orden de ideas, (Bell, Whitwell, & Lukas, 2002) propusieron un modelo en el que consideraron cuatro escuelas de pensamiento sobre el aprendizaje organizacional en términos de comprender su concepto y enfoque estratégicos dentro de las empresas, en primer lugar se encuentra “**Aprendizaje por Acción** (*learning by doing*) básicamente es aquel tipo de aprendizaje que sólo puede tener lugar a través del intento de resolver un problema y que por lo tanto sólo tiene lugar durante la actividad” (Arrow, 1962, p. 155).

La segunda escuela de pensamiento es el “**Aprendizaje por Evolución (learning by evolution)** entendida como un conjunto de valores que influyen en el hecho de que una organización esté satisfecha con sus teorías en uso y sus lógicas dominantes” (Baker y Sinluka, 1999, p. 413); la tercera escuela, es el “**Aprendizaje mediante el proceso de la Información** (*learning by information processing*) es uno de los enfoques del aprendizaje colectivo basado en el procesamiento de la información de cada uno de los miembros que forman parte de la organización originándose así el aprendizaje de manera individual” (Huber, 1991). En última instancia, se encuentra el “**Aprendizaje a través de la Gestión** (*learning by management led*)”

*change*) debido a que se enfatiza en la importancia de los gerentes, los cuales pueden liderar el cambio organizacional a través del aprendizaje” (Barnett & Tichy, 2000).

Por su parte, desde una perspectiva de adquisición y transformación del conocimiento, el aprendizaje organizacional se entiende como la capacidad de adquirir conocimiento a nivel individual con el objetivo de transformarlo en colectivo, que aporte a los miembros de la organización los elementos claves para su aplicación, con el fin de reflejar el aprendizaje asociado dentro de su función de trabajo, donde la “organización logre ventajas competitivas en aquellas variables estratégicas, como la productividad, rentabilidad, innovación o factores que se consideren importantes para ser líderes y mantener su posicionamiento en su mercado” (Aramburu Goya, 2000).

Además, **Davenport & Prusak 2001** (mencionado en (del Río Cortina & Santisteban Rojas, 2011) argumentan que la única fuente de ventaja competitiva sostenible de una empresa es su conocimiento. Es decir, lo que sabes, cómo lo usas, dónde lo usas, y la capacidad de aprender cosas nuevas. Es por ello, Marquardt, 1996 (citado en (García Agudelo, 2018) indica que “una organización que aprende lo hace de manera colectiva y se transforma o cambia continuamente para lograr alcanzar los objetivos propuestos, mediante una gestión interna utilizando de la mejor manera el conocimiento adquirido obtiene una base de conocimientos sólidas que lo soporte” (p. 62).

En los entornos a los que se enfrentan las organizaciones, es importante contar con empleados capacitados que entiendan y estén dispuestos a participar plenamente en el proceso de aprendizaje ya que (Gairín Sallán, 2000) señala que las organizaciones no aprenden por sí mismas porque son un ente abstracto dotado de las cualidades indispensables para sus grupos de trabajo proactivos y de aprendizaje, por lo que cuando el desempeño de las tareas realizadas por sus integrantes individual o colectivamente continúa mejorando, las organizaciones aprenderán, ya sea porque mejoran los procedimientos internos y/o porque las interrelaciones entre metas, recursos y sistemas relacionales se vuelven menos disfuncionales a nivel organizacional.

En este orden de ideas, (Garvin, 1993) expresa que:

“Una organización que aprende es una organización que tiene las habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, de manera que al modificar se refleje en nuevas configuraciones e ideas; además indica que las organizaciones que aprende son expertas en cinco actividades claves: 1) Solución de problemas sistemáticamente, 2) Experimentación con nuevos enfoques, 3) Aprendizaje de su propia experiencia y su historia pasada, 4) Aprendizaje de la experiencia y mejores prácticas de otros y 5) Transferencia del conocimiento a toda la organización de manera rápida y eficientemente” (p. 78).

Desde el contexto de la capacidad dinámica y el aprendizaje organizacional, se puede concluir que los dos enfoques son complementarios ya que cada uno aporta a la comprensión en el estado más complejo, puesto que permite crear y procesar información a través de estrategias, donde los empleados más capacitados puedan adaptarse rápidamente al entorno, creando así una

ventaja competitiva; es de allí que surge la definición conceptual de la capacidad dinámica de aprendizaje, definida como la capacidad de la organización para guiar y compartir el conocimiento individual y colectivo en el proceso de interacción social, mejorando su desempeño práctico en importantes procesos de asimilación de los aprendizajes adquiridos, donde los miembros pueden usar bases de datos y desarrollar habilidades que les permitan construir una memoria organizacional de información, incluidos factores internos y externos (Mertens & Palomares, 2006).

En su definición operativa: “Es un proceso mediante el cual entidades grandes, medianas, pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento a través de sus empleados para transformarlo en conocimiento institucional, permitiendo así que la organización se adapte a las condiciones cambiantes de su entorno y convertirlo de acuerdo a la visión de la organización para desarrollar las metas propuestas; sólo una organización que aprende de sí misma, de sus virtudes, de sus errores, de sus aciertos y de sus fracasos, está preparada para adaptarse al mundo cambiante de los negocios de hoy y del mañana”. (Castañeda & Pérez Acosta , 2005).

#### ***2.2.4 Niveles de aprendizaje organizacional.***

Tiene sentido abordar el aprendizaje organizacional porque la tendencia más frecuente del cambio organizacional actual es la creación y evaluación del conocimiento, porque este encarnado en las personas es determinante para el desarrollo económico y productivo del país, y un arma estratégica al servicio la organización, ya que el capital humano con su conocimiento

hace la diferencia (Palacios Maldonado, 2000), por lo tanto; el “aprendizaje organizacional es considerado un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que ocurre en cuatro niveles: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional” (Crossa, Lane, & White, 1999).

“El **aprendizaje individual** se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento. Las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos” (Garzón, 2005 p. 8), por otra parte; (Martínez León & Ruiz Mercader, 2002) señalan que el aprendizaje individual se define como un proceso, consciente o inconscientemente, mediante el cual los individuos adquieren nuevos conocimientos a partir del procesamiento de la información, que modifique puntos de vista intrínsecos y, a veces, su comportamiento, ampliando sus habilidades y capacidades cognitivas y mejorando su comportamiento y resultados; es por ello, que donde existe poco interés en el proceso de aprendizaje, la construcción del conocimiento se describe como un proceso de aprehensión donde cada persona posee el conocimiento para sí mismo. “En cambio, si existe abundante interés, la creación de conocimiento se realiza mediante una cesión de sus ideas” según Krogh et al. 2001 (como se citó en (Farfán Buitrago & Garzón Castrillón, 2006).

En este sentido, “la capacidad de aprendizaje individual se desarrolla cuando crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y se adapta a las dificultades de una manera diferente”, afirma (Choo Chun, 1999), es por ello, que los individuos deben actuar

autónomamente de acuerdo a las circunstancias que se le presenten logrando así acceder a un aprendizaje individual a través de la adquisición de aprendizaje ilimitado a lo largo de la vida.

Finalmente para Para Nonaka et al. (1999) (como se citó en (del Río Cortina & Santisteban Rojas, 2011) “la creación del conocimiento comienza con el esfuerzo de un individuo para validar o justificar sus creencias y su compromiso con el trabajo y la organización. Las perspectivas o modelos mentales personales también entran en juego. Los discernimientos y la intuición altamente subjetivos se encuentran en la raíz de la creación de conocimiento y la innovación” (p. 257).

Con respecto al **aprendizaje en equipo** es aquel nivel de aprendizaje que busca la necesidad crear condiciones y mecanismos para construir equipos orientados al aprendizaje, por medio de un proceso de integración donde el coeficiente intelectual del equipo se desarrolla en un entorno de trabajo colaborativo en el que se interrelacionan los conocimientos y habilidades adquiridas por cada miembro del equipo logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por eso, que según Krogh, et al, 2001 (como se citó en Garzón, 2005) indica que “al igual que el conocimiento individual, al existir poco interés en la construcción de conocimiento, éste se caracterizará por ser un proceso de transacción, donde se ve un intercambio de documentos u otra forma de conocimiento explícito, mientras que, si existe un alto interés en la creación de conocimiento, los grupos crean el conocimiento social mediante la simbiosis o

convivencia con un concepto” (pp. 36-37), por lo tanto, el aprendizaje en equipo es fundamental, porque las personas comienzan a trabajar juntas y a brindar soluciones, que permiten establecer las complementaciones adecuadas donde pueden resolver los problemas y alcanzar sus fines.

Según López (2003) (como se citó en (García Agudelo, 2018) “Otro aspecto favorable a la capacidad del aprendizaje a través de los equipos es, la existencia de un liderazgo que impulse un sistema de creación de valor en la fomentación participativa de todos los miembros, y en la toma de decisiones en tener en cuenta una visión clara y compartida de un compromiso y lealtad por el cumplimiento en la organización” (p. 65), es por ello; que cuando los individuos se organizan en equipos, construyen una historia común, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas específicos y planes comunes, generando que el equipo se convierte en la unidad básica de aprendizaje colectivo a través del cual se obtiene una enorme ventaja competitiva.

En cuanto al **aprendizaje organizacional** es un tipo de aprendizaje donde se puede examinar las premisas y supuestos básicos del comportamiento organizacional ya que una organización que permanentemente se encuentra en un proceso de aprendizaje continuo es una empresa que aprende a mejorar en todos y cada uno de los procesos y procedimientos, contribuyendo de manera significativa a una formación permanente de todos sus miembros y por ende logrando obtener una transformación continua.

El aprendizaje a nivel organizacional es el resultado del aprendizaje individual y colectivo de cada miembro de la organización, las organizaciones aprenden de forma más libre cuando hay pequeños cambios en las reglas, pero estos cambios nunca se incorporan al mecanismo de razonamiento que puede combinar el conocimiento individual para utilizar el conocimiento público (Muñoz Seca & Riverola, 2003), es por eso que una organización que aprende, evoluciona y genera cambios dentro de los sistemas permite que todos los miembros trabajen continuamente en la consecución de los objetivos organizacionales, logrando que las organizaciones se adapten rápidamente a los cambios que se presenta en el entorno, siendo más innovadores y utilizando al máximo los procesos para conquistar nuevos mercados.

De manera similar, “aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización; es decir, unir los componentes existentes del conocimiento” (del Río Cortina & Santisteban Rojas, 2011).

Por otra parte, Beazley, et al. (2003) señalan que el aprendizaje organizacional es la capacidad de los empleados para actuar ante los cambios en su entorno, de manera que puedan corregir los errores identificados y por ende utilizar nuevas estrategias con el fin de contribuir a la innovación y el desarrollo organizacional, es por eso que las empresa de hoy deben ser mejores, rápidas, e inteligentes para poder sobrevivir, al igual que reconocer lo importante que es el conocimiento respondiendo rápidamente a las exigencias del mercado, por lo que es

importante considerar la comunicación que existe entre los integrantes y la organización como elemento facilitador e indispensable en la transmisión del conocimiento en todas las áreas.

Con respecto al **aprendizaje inter-organizacional** se basa en las relaciones y la cooperación que mantienen diferentes organizaciones a través de las cuales se genera el nuevo conocimiento necesario para ellas. “La obtención de dicho conocimiento se dificulta por el acelerado ritmo en el que suceden los cambios, pero con el aprendizaje inter-organizativo se facilita la creación de conocimiento a través del establecimiento de acuerdos de cooperación y apoyo entre organizaciones, en los que aprenden unas de otras, creando alianzas estratégicas que permiten acceder a los recursos y a las capacidades complementarias que tienen otras empresas” (Londoño & Acevedo, 2018 p. 109), por lo tanto, el constante cambio y evolución del entorno económico requiere del desarrollo competitivo de las organizaciones, que les permita desarrollar la capacidad productiva y los recursos necesarios para lograr este objetivo a través de las capacidades dinámicas de aprendizaje ya que a través de los acuerdos de cooperación las organizaciones transfieren y adquieren conocimientos mediante el desarrollo de actividades conjuntas; obteniendo así una ventaja competitiva a través de la combinación de recursos aportados por cada organización.

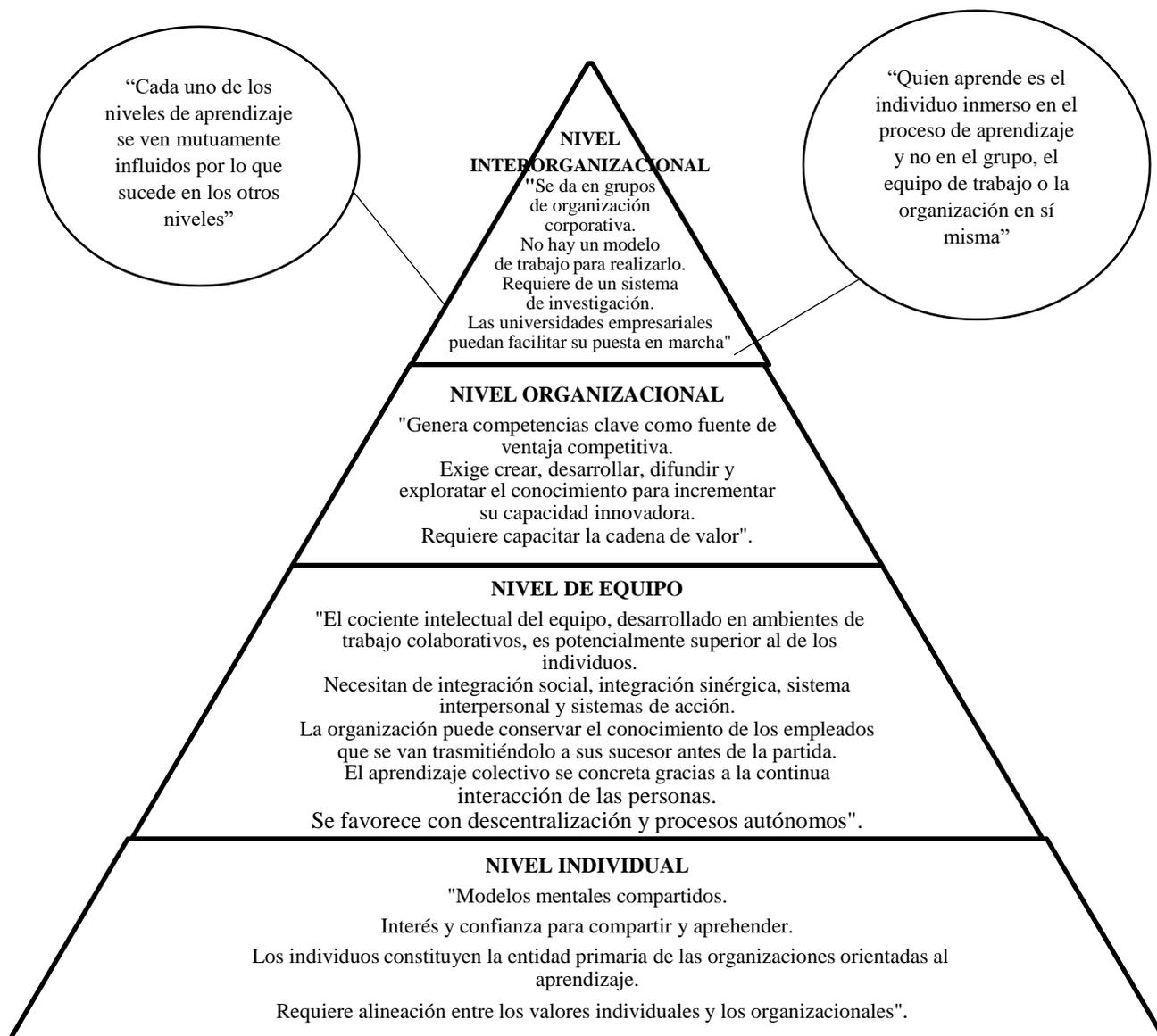
Garzón (2005) afirma que el “nivel de aprendizaje inter-organizativo se da en grupos de organización corporativa. No hay un modelo de trabajo para realizarlo. Requiere de un sistema de investigación. Las universidades empresariales pueden facilitar su puesta en marcha” (p. 69).

Sin embargo, en este estilo de aprendizaje, quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje, no el grupo, equipo de trabajo u organización en sí.

Por otro lado, el aprendizaje inter-organizacional es un proceso interactivo donde intervienen varias organizaciones transformando y proporcionando un conocimiento inter-organizacional, ya que existe construcción de conocimiento.

Finalmente, cuando una organización decide implementar las capacidades dinámicas de aprendizaje logra tener un lenguaje claro y común, donde se incluye el conocimiento y la comprensión, por lo que es importante que los empleados conozcan el tipo y la forma de aprendizaje que utiliza la empresa, esto con el fin de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Se realizó una compilación de las características de los cuatro niveles del aprendizaje organizacional, (Ver figura 1).

**Figura 1.** Niveles de aprendizaje organizacional



*Nota:* Características de los niveles de aprendizaje organizacional del autor (Garzón Castrillón, 2005) Niveles de aprendizaje organizacional.

### ***2.2.5 Creación del conocimiento entre los niveles del aprendizaje organizacional.***

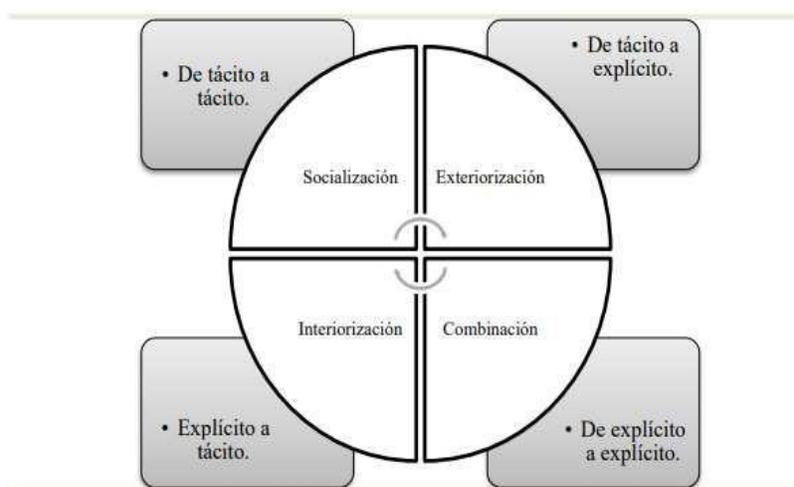
Las organizaciones de hoy en día se encuentran en entornos altamente competitivos donde el conocimiento se ha convertido en un elemento importante en las organizaciones ya que la creación y transferencia del conocimiento es un factor esencial para el éxito de las mismas, es por ello que la primera aproximación es la realizada por (Nonaka & Takeuchi, 1995) los cuales proponen un “modelo de creación interna de conocimiento a través de una espiral integrado en una conversión de cuatro modalidades diferentes que están mutuamente influenciados en los niveles del aprendizaje, ya que modifica a cada uno de las partes de la organización que interviene en un proceso de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, transformando al medio en que estos se desenvuelven”.

Por otra parte; (Nonaka, Takeuchi, & Umemoto, 1995) señalan que el conocimiento tácito es un saber de la acción individual o social que corresponde a todas las habilidades no formales y difíciles de definir que determina el knowhow, ya que depende de la persona, sus creencias y el medio en que se desenvuelve, el cual se adquiere por medio de la experiencia personal y es muy difícil de expresar, transmitir y compartir usando un lenguaje normal.

Por otro lado, “El conocimiento explícito es comúnmente tangible, se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo y es aquel conocimiento que se puede expresar con palabras y números, que puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales” (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Por otra parte, (Nonaka & Takeuchi , 1995) sugieren que la transición entre el conocimiento explícito y el tácito no ocurre de la noche a la mañana sino que ocurre en una espiral donde la conversión puede ser en cualquier dirección, como se muestra en la siguiente ilustración.

**Figura 2.** Modelo de conversión y creación del conocimiento.



*Nota.* Modelo de conversión y creación del conocimiento. Por I. Nonaka y H. Takeuchi, 1995, The knowledge creation company. Nex York, United States Of America: Oxford University Press.

En la fase de socialización, es cuando la experiencia compartida, a través de la interacción entre individuos, se convierte en conocimiento tácito, por lo tanto, la clave para adquirir conocimiento tácito es la experiencia. Si no hay experiencia para compartir, es difícil para las personas compartir y crear conocimiento tácito, por lo que la socialización es la transformación del conocimiento tácito en tácito, y los individuos pueden adquirir conocimiento tácito de otros sin usar el lenguaje. (Rojas Dávila & Torres Briones, 2017)

El segundo modo de conocimiento es la externalización, que implica hacer explícito el conocimiento tácito a través de la comunicación y la reflexión colectiva, mediante metáforas, analogías, esquemas, modelos, supuestos o una combinación de varios. Se recomienda crear conceptos o metáforas para simplificar e inspirar la resolución de problemas. Este paso requiere de creatividad, utilizando símbolos o gráficos que ayuden a sintetizar y reflexionar la creación del producto deseado: el conocimiento conceptual según Nonaka 2007 (como se citó en (García Garnica, 2016); así mismo; en esta etapa el conocimiento tácito tiene un impacto en las organizaciones, ya que debe captar la atención de quienes lo necesitan para realizar su trabajo, en un lenguaje claro, útil y universal. (Garzón & Fischer, 2008).

La combinación es el proceso mediante el cual se convierte el conocimiento explícito en explícito; es decir, sintetiza conceptos explícitos y los transfiere a la base de conocimientos, a través de las siguientes acciones, mediante la captura e integración de nuevos conocimientos explícitos esenciales, por medio de la recopilación, la reflexión y la síntesis; difundiéndolos a los empleados a través de los métodos de transmisión utilizados comúnmente dentro de la organización, como presentaciones, reuniones o correo electrónico; y procesados en escritos, planos, informes y datos de mercado (Nonaka & Konno, 1998).

La internalización es una etapa del proceso en la que el conocimiento tácito de un individuo se expande en conocimiento organizacional explícito, y este último se purifica y se convierte en propiedad del individuo. Esta internalización requiere, por un lado, la actualización

de conceptos o métodos explícitos y, por otro lado, la introducción de dicho conocimiento explícito en tácito, utilizando algunas herramientas como las metáforas. Además, es necesario que el conocimiento explícito sea vivido o experimentado, ya sea personalmente a través de la experiencia de realizar una actividad, o mediante la participación, la simulación o el juego de roles, para que el individuo pueda asimilarlo según su estilo y costumbre. De esta manera, los individuos utilizarán este período para desarrollar, ampliar y transformar su conocimiento tácito al comenzar el ciclo nuevamente. (Nonaka & Konno,1998)

Es por esto que las empresas, a través del conocimiento explícito y tácito, son percibidas individualmente, colectivamente, organizacionalmente y entre organizaciones, explicando cómo los diferentes niveles de aprendizaje organizacional adquieren conocimientos para impartir o para aprender.

#### ***2.2.6 Procesos en los niveles de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.***

Según (Crossan, Lane, & White, 1999) señala

los tres niveles de la organización están unidos por un proceso de aprendizaje social y preceptivo denominado las cuatro i (4I) la intuición, interpretación, integración y la institucionalización, y mediante estos procesos, la organización adquiere e integra el conocimiento, compartiéndolo de manera eficiente con el fin de subsistir en la memoria organizacional para posibles usos de consultas o bien sea para su propio aprendizaje individual, grupal y organizacional (p. 526). (ver Tabla 3)

**Tabla 3.** *Aprendiendo y renovando: cuatro procesos en tres niveles.*

<b>Niveles organizacionales</b>	<b>Proceso</b>	<b>Resultado</b>
<b>Individual</b>	Intuición	Experiencia Imágenes Metáforas Lenguajes Aprendizaje cognitivo
	Interpretación	Dialogo Conocimiento compartido Acuerdo mutuo
<b>Grupal</b>	Integración	Sistemas interactivos Rutinas Sistemas de diagnósticos
<b>Organizacional</b>	Institucionalización	Reglas Procedimientos

*Nota:* se presenta los procesos del aprendizaje organizacional en los tres niveles de la organización. Por Crossan, M.; Lane, H.; White, R. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", *Academy of Management Review*.

De acuerdo a (Crossan, Lane, & White, 1999) el primer proceso es la intuición a nivel individual, que se define como el reconocimiento preciso de patrones y/o habilidades inherentes a la corriente de la experiencia personal. Este proceso puede afectar el comportamiento de un individuo intuitivo, pero solo se verá afectado cuando otros intenten actuar hacia ese individuo, continuando con (Crossan, Lane, & White, 1999) el segundo proceso es la interpretación a nivel individual, definida como "la explicación a través de palabras y/o acciones de una idea a uno mismo o a otros, en un proceso que va desde lo pre verbal a lo verbal, resultado del desarrollo del lenguaje" (p. 528).

La integración a nivel grupal es, según los autores (Crossan, Lane, & White, 1999) es "el proceso de desarrollo de entendimientos compartidos entre los individuos y los grupos en la toma

de acción coordinada, mediante un diálogo continuo y una acción conjunta fundamental para el desarrollo de entendimientos compartidos” (p. 528); finalmente, los autores se refieren a la institucionalización a nivel organizacional se “establece el aprendizaje organizacional, en un proceso de asegurar que ocurra una memoria en la incorporación del aprendizaje de los individuos y los grupos, en una estructura de sistemas, procedimientos y estrategias con el fin de formalizarlos en un contexto de interacción por parte de los miembros de la organización” (p. 529).

En resumen, la intuición y la interpretación se desarrollan en el nivel de aprendizaje individual, ya que los individuos adquieren aprendizajes cognitivos a través de experiencias y metáforas, logrando así una comunicación efectiva compartida entre los miembros de la organización, alcanzando la integración en su a nivel grupal mediante la comprensión de la participación del sistema de interacción, para lograr la institucionalización dentro de la organización proporcionada por los procedimientos de rutina, sistemas de diagnóstico, normas y procedimientos.

### ***2.2.7 Dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.***

La capacidad de aprendizaje dinámica es de gran importancia en cualquier organización ya que ayuda a mantener una posición en el mercado y lograr mejores resultados organizacionales a través de un “proceso dinámico que incluye 3 dimensiones: adquisición de capacidades de conocimiento (KAC), capacidades de generación de conocimiento (KGC) y las

capacidades de combinación de conocimiento (KCC)” modelo propuesto por (Zheng, Zhang, Wu, & Du, 2011).

**2.2.7.1 Adquisición de capacidades de conocimiento (KAC).** Se “implementa con la habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de sus propios límites” (Zheng, Zhang, Wu, & Du, 2011); por otra parte, Pandza & Thorpe (2009) (como se menciona en Garzón, 2018) indican “que esta dimensión consiste en la búsqueda creativa y la construcción de sentido estratégico, cuya influencia en los patrones de la alta dirección de la organización puede ser significativa” (p. 33). Así mismo, “las organizaciones deben considerar seis dimensiones para generar aprendizaje, como crisis y problemas; clientes; unidades especializadas; la competencia; la experiencia y los practicantes; la tecnología; y la historia” (p. 35)

Es por ello que, Beazley, et al. (2003) ha establecido:

Que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando de este modo que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior, sea conservado al transmitirse a los empleados que vengan en el futuro, trátase de conocimiento tácito, virtual y explícito.

**2.2.7.2 Capacidades de generación de conocimiento (KGC).** Son “los poderes o habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación / generación de nuevos conocimientos, dado que cada organización es un repositorio de conocimiento” (Zheng, Zhang, Wu, & Du, 2011). Para los autores, “esto incluye la I + D, los procesos de gestión del conocimiento, e incluso, el hecho de aventurarse en escenarios externos nuevos” (Wadhwa & Kotha, 2006) o en “asociaciones y alianzas externas, estableciendo relaciones en el marco de la internacionalización de la organización. El problema en esta dimensión es que las organizaciones con escasas capacidad de KGC, tienen grandes posibilidades de quedarse en el campo de la imitación y de solo adquirir conocimientos actuales, quedando sujetas a la producción de nuevas gamas de conocimiento por otros sin lograr nada nuevo” (Rosenberg, 1982) (citado por Garzón, 2018 pp. 33-34).

Como acabamos de mencionar, “el conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo. En este sentido, las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional son: competencias para aprender y desaprender; estructura, comunidades de práctica; comunidades de compromiso; comunidades de aprendizaje; y memoria organizacional” (Garzón, 2018 p. 35).

El concepto de competencia integra capacidades y recursos, esto se aplica tanto a los recursos de la organización como a la capacidad para permitir que se utilicen de manera eficaz.

La estructura es el producto del proceso de aprendizaje de una organización, y una condición para su desarrollo dentro de una compañía. Para (Fiol & Lyles, 1985) “ya sea centralizada o descentralizada, ejerce cierto grado de influencia sobre la capacidad organizacional para que pueda ser intencionalmente diseñada y para mejorar su capacidad para aprender”(p. 805).

De este modo las comunidades de aprendizaje, por su parte, son unidades de negocio independientes creadas en un entorno que incentiva la autonomía y la responsabilidad de todos en los resultados (Nonaka & Takeuchi,1999). Como afirma Krogh (2001) (mencionado en Garzón, 2018), estas “comunidades no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que, pueden superponerse dentro de estos ámbitos y entre ellos. Todas las comunidades de aprendizaje poseen rituales, lenguaje, normas y valores propios, que permiten el tratamiento del conocimiento colectivo para optimizar la forma como se produce, se utiliza y se realiza su interacción; son en sí equipos capaces de aprender y actuar más allá de los mandatos iniciales, impulsando la conservación las redes de conocimiento, permitiendo a los individuos de la organización adquirir conocimientos de manera flexible y sin restricciones de tiempo y lugar, y facilitan la formación de la generación de relevo” (p. 36)

“Las comunidades de compromiso se caracterizan, a su vez, por ser un equipo de individuos que crean un sentido de compromiso colectivo; desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, así como los valores importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino”. Senge, (2002) (citado en Garzón, 2018 p. 36)), por otra parte, “las

comunidades de práctica se definen como: equipos auto-organizados, iniciados por empleados que se comunican en razón de que comparten prácticas laborales, siendo el fundamento en el que fluirá la información, y donde se utilizará el conocimiento el saber hacer las cosas. De esta manera, se deben considerar como activos de la organización y buscar modos para preservarlas” (Garzón, 2018 p. 37)

“La memoria organizacional se entiende y se fundamenta en que el conocimiento aumenta cuando aumenta el conocimiento perceptual de las personas, por tanto, se debe incorporar una infraestructura física, transformándola, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento” (Garzón, 2018 p. 37).

**2.2.7.3 Capacidad de Combinación De Conocimiento (KCC).** “Consiste en la capacidad de la organización para integrar y combinar el conocimiento interno y externo, ya que dicha combinación también genera nuevos conocimientos” (*Zheng, Zhang, Wu, & Du, 2011*) . “La combinación está influenciada por la capacidad de los sistemas, la coordinación y la socialización” (*Van Den Bosch & De Man, 1997*) ; factores que pueden afectar la capacidad de una organización para realizar esta actividad dentro y fuera de sus fronteras. De igual forma, las organizaciones deben tener en cuenta dos aspectos, la cultura organizacional y el clima organizacional, para el aprendizaje organizacional.

“La cultura para el aprendizaje organizacional sugiere que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, y permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual” (Garzón, 2018 p.38)

Además, “la capacidad de combinación de conocimiento (KCC) requiere del clima organizacional para el aprendizaje. Está compuesta de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje” (Garzón, 2018 p. 38).

De acuerdo a lo desarrollado por Garzón, (2018) propone dividir

La capacidad dinámica de aprendizaje, con tres categorías: La primera es la Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC), que cuenta con siete dimensiones: Crisis y problemas, los clientes, unidades especializadas, la competencia; la experiencia y los practicantes; la tecnología; y la historia. La segunda categoría es la capacidad de generación de conocimiento (KGC), formada por seis dimensiones: Competencias, la estructura; comunidades de práctica; comunidades de aprendizaje; comunidades de compromiso y la memoria organizacional. La tercera categoría es la capacidad de combinación de conocimiento (KCC), con dos dimensiones: la cultura organizacional para el AO y el clima Organizacional para el AO (p. 38), como se muestra en la tabla a continuación.

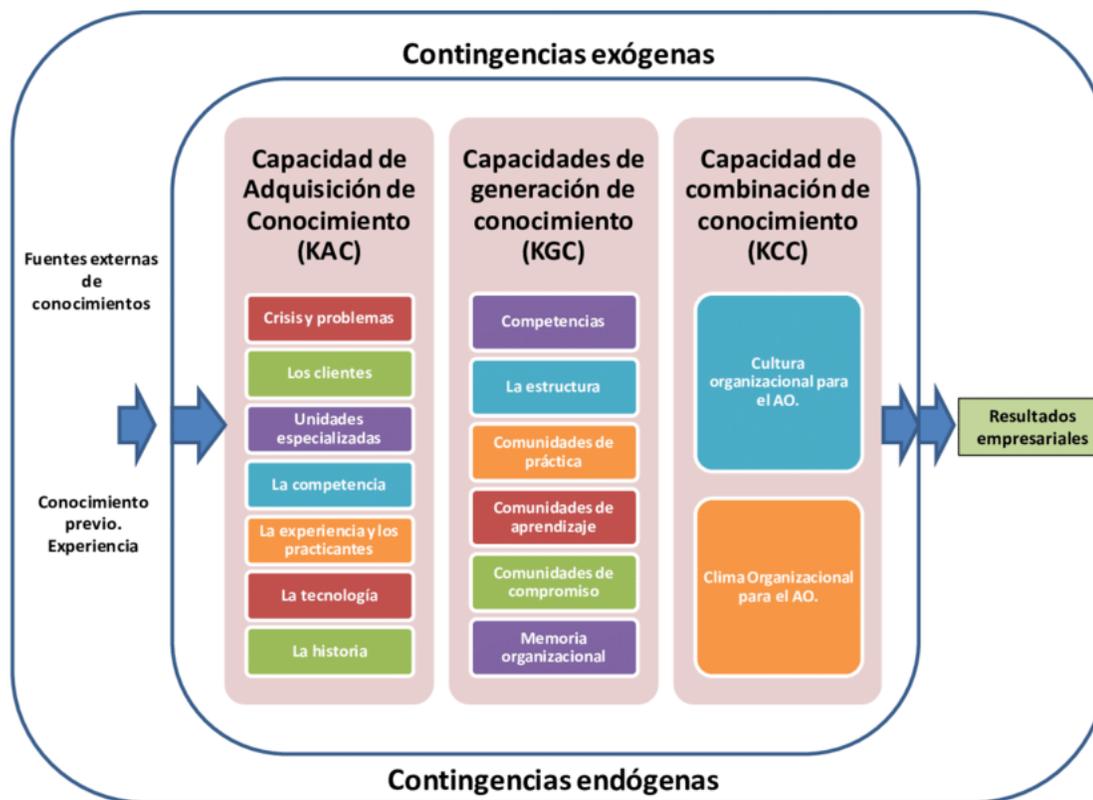
**Tabla 4.** *Categorías y dimensiones*

<b>Capacidades</b>	<b>Categorías</b>	<b>Dimensiones</b>
	Capacidad de Adquisición de conocimiento (KAC)	Crisis y problemas Los cliente Unidades especializadas La competencia La experiencia y los practicantes La tecnología La historia
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Capacidades de generación de conocimiento (KGC)	Competencia La estructura Comunidades de práctica Comunidades de práctica Comunidades de compromiso Memoria Organizacional
	Capacidad de combinación de conocimiento (KCC)	Cultura Organizacional para el AO Clima Organizacional para el AO

*Nota:* se presenta las categorías y dimensiones de la capacidad dinámica organizacional los procesos del aprendizaje organizacional en los tres niveles de la organización. Por Garzón Castrillón, 2018. “La capacidad dinámica de aprendizaje”

Por otra parte, Garzón, (2018) plantea el constructo de la capacidad de dinámicas de aprendizaje al cual se llegó después de un “proceso de integración, unión y fusión. Así, en el lado izquierdo se muestra a la organización con sus fuentes externas de conocimientos y con el conocimiento previo y la experiencia; en la parte superior, se propone su relación con el entorno y las contingencias exógenas; y en la parte inferior, sus contingencias endógenas y el resultado: el impacto de los resultados empresariales y la creación de valor” (p. 39).

**Figura 3.** *Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje.*



*Nota. Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje. Por Garzón Castrillón, 2018. “La capacidad dinámica de aprendizaje”*

El constructo propuesto valora el impacto de la capacidad dinámica de aprendizaje sobre los resultados de la organización, buscando una asociación positiva entre la capacidad de aprendizaje y los resultados de la organización. Esto se debe a que la capacidad de aprendizaje incrementa, directa o indirectamente, el rendimiento de una organización, influyendo positivamente en sus ventajas competitivas. De manera que las organizaciones que consiguen los mejores resultados son las que atesoran un considerable stock de conocimientos, que posiblemente es fruto de su trayectoria a largo plazo (Garzón, 2018 p. 40)

### ***2.2.8 Enfoques del aprendizaje***

El enfoque de aprendizaje permite establecer una ruta en esta investigación para promover la apropiación del conocimiento dentro de la organización mediante el análisis de sus funciones e interacciones, caracterizando así la capacidad dinámica de aprendizaje en el contexto de una organización tipo PYME. Una organización no solo aprenderá cuándo el individuo está mejorando, sino también cuándo otros miembros actúan de manera diferente.

**2.2.8.1 Aprendizaje conductual.** “El aprendizaje conductual se concentra en la apropiación de conocimientos a partir de conductas que se pueden observar y medir” Good & Brophy 1990 (como se mencionó en Londoño, 2016 p. 44)). Donde, “las respuestas a los estímulos se pueden observar cuantitativamente ignorando totalmente la posibilidad de todo proceso que pueda darse en el interior de las personas, se basa en los cambios observables en la conducta del sujeto y se enfoca hacia la repetición de patrones de conducta hasta que estos se realizan de manera automática, el cual ocurren mediante a la experiencia por la interacción de una persona con su entorno” (Londoño, 2016 p. 44)).

Es por ello que el aprendizaje es constante e implica un cambio, que sucede en las personas como resultado de la experiencia debido a que se presenta un cambio persistente en el comportamiento basados en la experiencia o la adaptación al medio, por lo tanto, los patrones de conducta son diferenciados por escuelas administrativas diseñadas para impartir conocimientos a

los trabajadores y empleados para que puedan desarrollar habilidades en beneficio de la organización y de ellos mismos. (Londoño & Acevedo, 2018)

**2.2.8.2 El aprendizaje cognitivo.** Este enfoque de aprendizaje organizacional está representado por diversos autores, entre ellos March & Olsen (1975) y Duncan & Weiss (1979) (como se citó en Londoño, 2016) los cuales definen el “aprendizaje cognitivo organizacional como la modificación de las creencias de los individuos de la organización como consecuencia de las respuestas del entorno a las acciones organizativas, las cuales se desprenden de las acciones de los individuos motivadas por sus creencias originales. Proceso interior de la organización a través de la cual se desarrolla el conocimiento sobre las relaciones acción-resultados y sus efectos sobre el entorno” (pp.46-47).

Por lo tanto, el aprendizaje cognitivo depende de los procesos que subyacen a los cambios de comportamiento. Se ha observado que estos cambios se utilizan como indicadores para comprender lo que está sucediendo en la mente del que aprende.

**2.2.8.3 El aprendizaje mixto.** Según Londoño, (2016) define “el aprendizaje mixto como un proceso dinámico de renovación estratégica que ocurre en múltiples niveles (individual, grupal, organizacional) y desarrolla el potencial (inimitable) de la empresa para crear, expandir, mejorar, proteger, integrar y reconfigurarse continuamente con el objetivos de generar nuevo conocimiento organizacional; actualizando, mejorando y reconstruyendo sus competencias básicas para responder con flexibilidad a los cambios tecnológicos y del mercado” (p. 47).

**2.2.8.4 El aprendizaje contingente.** El aprendizaje contingente “comprende las capacidades mediante las cuales permite dar responder efectiva y estratégica a los cambios del entorno, que van desde la interpretación de señales y la implementación proactiva de formas alineación a la contingencia externa. En éste marco, las decisiones sobre cambios de la base de los recursos se basan en la creación contingente de estrategias comerciales”. (Londoño, 2016 p. 49)

Por tanto, el aprendizaje contingente busca determinar los principios que guían la acción en función de las características de situaciones y entornos, en lugar de buscar principios generales que se aplican a una situación particular, como los métodos conductuales.

### ***2.2.9 Contextualización de una PYMES***

Las pymes juegan un papel importante en la economía, especialmente porque contribuyen a la creación de empleo y al desarrollo de las comunidades en las que se ubican, ya que no solo contribuyen a la producción y distribución de bienes y servicios, sino que se adapta con flexibilidad y gran potencial a los cambios tecnológicos. En este sentido, las pymes son consideradas como la columna vertebral de las economías modernas, esenciales para sostener el crecimiento económico a largo plazo. (Ardic , Mylenko , & Saltane , 2012)

Así mismo, este tipo de empresas demuestran la importancia de la creación de empleo, el crecimiento del producto interno bruto (PIB), la evolución de la reforma tecnológica y la contribución de divisas al crecimiento económico (Benzing, Chu, & Kara, 2008) por medio de políticas y programas diseñadas al mejoramiento de la productividad y la competitividad.

En Colombia, las micros y pequeñas empresas están definidas en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004 como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Congreso de la Colombia , 2004), y se clasifican de acuerdo al número de empleados y activos totales según los criterios establecidos en el artículo anteriormente mencionado.

Según (Dueñas Guarnizo & Peñalosa Otero, 2014) “Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63% del empleo y el 37 por ciento de la producción” (p. 43).

Tal como lo establece, el decreto 957 de 2019 donde se constituye

La nueva clasificación del tamaño empresarial basada en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, en donde se definen los rangos de clasificación para tres macro

sectores económicos: manufacturas, servicios y comercio, esto con el fin de mejorar la información sobre el tejido empresarial colombiano ya que adopta un criterio más claro y eficiente que aporta mejores insumos para la toma de decisiones y, así mismo, ayuda a focalizar los programas en beneficio de las pymesi. Lo anterior, permitirá más contundencia en el fortalecimiento de estas empresas como motores de desarrollo económico (Presidencia de la República de Colombia, Decreto 957, 2019, Artículo 2.2.1.13.2.1). (Ver tabla 5.)

Además, la clasificación de las empresas colombianas debe aplicarse de manera provisional junto con los requisitos o parámetros contenidos en la Ley N° 590 de 2000, tales como “número total de empleados, ventas totales anuales y valor total de los activos, con el fin de promover el desarrollo integral de las Mipymes, tomando en cuenta sus capacidades en la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración de sectores económicos, el uso productivo del capital y las capacidades empresariales de los colombianos” (Congreso de Colombia , 2000).

**Tabla 5.** *Clasificación de las PYME según el tipo de empresa en Colombia*

<b>Tamaño</b>	<b>Manufactura</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>
<b>Micro</b>	Inferior o iguales a 23.563 UVT	Inferiores o iguales a 32.988 UVT	Inferiores o iguales a 44.769 UVT
<b>Pequeña</b>	Entre 23.563 UVT hasta 204.995 UVT	Entre 32.988 UVT hasta 131.951 UVT	Entre 44.769 UVT hasta 431.196 UVT
<b>Mediana</b>	Entre 204.995 UVT hasta 1.736.565 UVT	Entre 131.951 UVT hasta 483.034 UVT	Entre 431.196 UVT hasta 2.160.692 UVT

*Nota:* Se presenta la clasificación de las Pyme según el decreto 957 de 2019. Del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Actualmente, Colombia cuenta con 2.540.953 Mipymes, que representan el 90% de las empresas del país, producen solo el 30% del PIB y emplean a más del 65% de la mano de obra nacional. Según Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Empresa (Acopi), la mitad de las Mipymes del país quiebran después del primer año, mientras que solo el 20% sobrevive al tercer año. Una de las posibles razones de la alta tasa de mortalidad es que, según Mckensy, el 62% de las Mipymes no tienen acceso a préstamos financieros, que son clave para su crecimiento y desarrollo. Además, la mayoría de ellos tienen una educación financiera limitada y sus decisiones se basan en empleados con poca educación financiera (Colombia Fintech, 2021).

Por lo tanto, se trata de un segmento de mercado que ha experimentado una evolución favorable a lo largo de los años, lo que demuestra su importancia y enorme potencial de crecimiento, así como su importancia para la economía nacional. La presente investigación se

desarrollará en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña y la importancia que tiene en el contexto económico de la región.

### **2.3 Marco conceptual**

Los conceptos que se describen a continuación son una parte importante de esta investigación porque permiten presentar una idea y un concepto global de una manera amena y comprensible.

El **aprendizaje** es el proceso de creación de conocimiento a través de la transformación de la experiencia (Kolb, 1984), sin embargo Núñez (como se mencionó en (García Agudelo, 2018) señala que este es un “proceso mediante el cual el ser humano asimila en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros en lo que se refiere a conocimientos conceptuales, instrumentos y operaciones como habilidades, emociones sentimientos y valores para generar los suyos propios” (p. 93).

Por otra parte, el **aprendizaje organizacional** es la “habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizajes internas y externas de constante cambio y evolución, para responder a los cambios rápidos del entorno, de esta manera la capacidad de aprendizaje de una organización se convierte en una capacidad dinámica cuando las intenciones y los resultados de los recursos cambian” (Garzón, 2008).

Ahora bien, **la capacidad dinámica** se definen como “las capacidades o subconjuntos de competencias o capacidades que permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado” ( Teece & Pisano , 1994), además (Arellano & Valenciano , 2017) señalan que “la capacidad dinámica hace referencia a las habilidades que desarrolla una organización y que puede permitirle adaptarse a cambios generados por el entorno, habilidades que deben ser mantenidas, mejoradas con el transcurrir del tiempo, sin descartar la posibilidad de desarrollar varias capacidades dinámicas, independientemente de los individuos que hagan parte de la organización, considerando que estas deben ser asimilada por la organización” (p. 76).

No obstante, (Zollo & Winter, 2002) definen **la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional** como “la habilidad de una organización para aprender y desarrollar continuamente sus capacidades a través de un patrón ordenado, estructurado y consistente, que se manifieste por una serie de actividades rutinarias sistemáticas internas que persiguen la efectividad del trabajo”; así mismo (Teece , Pisano , & Shuen , 1997) señala que “la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional es la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar sus capacidades internas sobre la base del aprendizaje individual a través del cual una empresa adquiere o crea conocimiento con el fin de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, en paralelo con la generación de aprendizaje grupal u organizacional, para lo cual se requieren condiciones organizacionales, tales como una cultura orientada al aprendizaje, capacitación, claridad estratégica y apoyo organizacional”.

Con respecto a la **cultura orientada al aprendizaje**, para (Arellano & Valenciano , 2017) “favorece la utilización de aprendizajes apoyándose de un conjunto de significados compartidos y entendimientos en poder de los trabajadores de una organización. Considerando como facilitador el respaldo verbal de superiores” (p. 77).

Además, (Porter , 1993) indica que “la **competitividad** es el grado en que un país, estado, región o empresa puede producir bienes o servicios en condiciones de libre mercado, frente a la competencia de los mercados nacionales o internacionales, aumentando al mismo tiempo los ingresos reales de sus empleados, y por ende la productividad de sus trabajadores”.

Finalmente, según la ley 590 del 10 de Julio del 2000 “las **Pymes** son unidades de explotación económica dedicadas a actividades comerciales, agrícolas, industriales, comerciales o de servicios por personas naturales o jurídicas en áreas rurales o urbanas” (Congreso de Colombia , 2000).

## **2.4 Marco legal.**

El marco legal del proyecto se basa en los principios fundamentales establecidos por la Constitución Política de Colombia y una serie de leyes y decretos relacionados, que sirve como testimonio referencial y soporte de la investigación a realizar.

En la Constitución Política de Colombia. En su **artículo 38** indica que “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad” (Art. 38 de la CN).

En su **artículo 333** señala que “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación” (Art. 333 de la CN).

**Ley 590 del 2000** por la que se “dictan normas para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en función de su capacidad de generación de empleo, desarrollo regional, integración entre sectores económicos, aprovechamiento productivo de pequeñas capitales y teniendo en cuenta la capacidad de los colombianos”. (Congreso de Colombia, 2010)

**Ley 905 del 2004** por medio de la “cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Colombia, y dicta otras disposiciones para

estimular la promoción, formación y funcionamiento de un mercado altamente competitivo mediante el fomento de la creación permanente de Mipymes”. (Congreso de la Colombia , 2004)

**Decreto 957 del 2019** por el cual se “reglamenta la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial que variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad”. (Presidente de la república de Colombia , 2019)

### **3. Diseño metodológico**

#### **3.1 Paradigma de la investigación**

Esta investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, “debido a que se basa en un conjunto de procesos secuenciales y probatorios con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y la comprobación de teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014). Como parte de una idea limitada, una vez definidos, se estudiaron los objetivos y preguntas de investigación, donde se analizó la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, en las Pyme de la ciudad de Ocaña; este paradigma facilitó la revisión de la literatura y ayudó al investigador a construir un marco con una perspectiva teórica en la que él puede validar y probar las variables en su investigación.

#### **3.2 Método de investigación**

Se utilizó el enfoque deductivo porque básicamente “consiste en partir de una situación general y llegar a una explicación de una situación específica que sea clara en un contexto habitual, que permita al investigador realizar la secuencia adecuada para obtener información, fuentes y su calidad en la misma” (Méndez Álvarez , 2011), es decir, se partió de la teoría de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, en la cual se caracterizó y analizó su desempeño e implementación en el contexto actual de las Pymes de Ocaña.

Se parte de la construcción explicativa del marco teórico de las variables, con el fin de conocer una conceptualización general de la realidad de las organizaciones, que permito obtener información confiable de las fuentes y por ende analizar la forma de pensar, el comportamiento y el aprendizaje de la organización, midiendo el nivel actual de interpretación de la variable y atribuirlo en la creación de ventaja competitiva en el día a día de las pymes

### **3.3 Tipo de investigación.**

La investigación sobre la capacidad dinámica de aprendizaje en las Pymes de la ciudad de Ocaña es de tipo descriptivo; debido a que ésta, permito identificar los elementos existentes para la situación de estudio, en este caso en especial, se buscó caracterizar los elementos y determinar sus características para definir los componentes que integran las variables de la capacidad dinámica de aprendizaje en un contexto específico, señalando las formas conductuales y actitudinales de la población seleccionada, describiendo y explicando con mayor profundidad sus comportamientos y la incorporación con variables, debido a que se identificó las características de la población consultando fuentes de datos primarios y secundarios que orientaron la realización de la investigación.

### **3.4 Población.**

La población seleccionada para la realización de esta investigación, corresponde a las 4397 empresa Pymes de la Ciudad de Ocaña que se encuentran registrados en cámara de comercio según información suministrada por la cámara de comercio de Ocaña, datos que fueron

enviados a través de correo electrónico teniendo en cuenta la solicitud realizada (**ver apéndice**

**D.)**

### **3.5 Muestra.**

Dado a que la población es finita se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, mediante el proceso de muestreo aleatorio simple, para lo cual se considera un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple aplicando la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

**N:** Muestra

**Z:** Nivel de confianza

**e:** Margen de error

**P:** Proporción de aceptación

**Q:** Proporción de rechazo

$$N = \frac{(1.645)^2 (4397)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2 (4397 - 1) + (1.645)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$N = 310$$

Para este caso se tomó una muestra de 310 empresa Pymes de la ciudad de Ocaña

### **3.6 Fuentes de información**

La recopilación de información se logró a través de fuentes primarias y secundarias, utilizando fuentes secundarias en primer lugar; como información esencial suministrada durante el proceso de investigación, adquirida de documentos bibliográficos como libros, artículos, revistas profesionales y trabajos relacionadas con la variable de investigación, es decir la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

Dado al enfoque cuantitativo del estudio, para realizar el procedimiento se utilizó la fuente primaria, lo que permitió acceder a la información necesaria, ya sea de forma oral o escrita, recolectada directamente por el investigador en la población de estudio. es decir, la obtención de resultados a través de herramientas y su análisis.

### **3.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos.**

En el contexto investigativo, una vez identificada la unidad de estudio, se definieron las técnicas y herramientas a través de las cuales se obtuvo la información necesaria para lograr los objetivos de la encuesta propuesta. (Méndez Álvarez , 2011) hace referencia a “las técnicas como los medios empleados por el investigador para recolectar la información necesaria, en el cual se empleó la técnica de la encuesta ya que esta permitió conocer las actitudes y opiniones de los encuestados en relación con la variable en estudio”.

Después de haber realizado un estado del arte acerca del tema de investigación para este estudio, la recolección de datos cuantitativos se realizó con el Instrumento de medición cuestionario, con la técnica encuesta y escalas de medición tipo Likert, diseñado por Manuel Alfonso Garzón Castrillón y André Luis Fischer en su trabajo titulado “El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert” al igual que instrumento implementado por A. Ozan Onağ, Mustafa Tepeci Ayçe Başalp en su investigación denominada “ Capacidad de aprendizaje organizacional y su impacto en la empresa innovación” ya que tales instrumentos cuentan con preguntas que permitieron caracterizar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

### **3.8 Análisis y procesamiento de información.**

El análisis e interpretación de los instrumentos aplicados se basó en la estadística descriptiva en donde se tomó la variable y se representó por medio de la distribución de frecuencias, donde comenzó con el proceso de tabulación y de igual manera la organización de las tablas y gráficos que permitieron analizarla de una forma más efectiva, debido a que esta técnica permitió caracterizar la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme de la ciudad de Ocaña.

### 3.9 Operacionalización de la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

**Tabla 6.** Operacionalización de variables de la capacidad dinámica de aprendizaje.

Constructo	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicador
	<b>Internacionalización</b>	“Es el proceso en el que se amplía el conocimiento tácito personal a partir del conocimiento explícito de la organización, ya través de la depuración del conocimiento explícito de la organización, se convierte en conocimiento propio de cada uno, es decir, el proceso de crear, compartir y ajustar”.	Es cómo los niveles del aprendizaje organizacional adquieren el conocimiento para transmitirlo o ya sea para su propio aprendizaje	Proceso de integración a nivel interno
	<b>Creación</b>	“Es el proceso por el cual los empleados de la organización crean conocimiento a partir del aprendizaje organizacional”.	Tipos de aprendizaje organizacional	Receptivo por descubrimiento
	<b>Transformación</b>	“Es el cambio de comportamiento dentro de la organizaciones”.	Socialización y adquisición de conocimiento	Sistemas de información para el desarrollo de tareas, intercambio de conocimientos, prácticas de trabajo, procedimientos
	<b>Asimilación</b>	“Es la capacidad de analizar, interpretar, y comprender las fuentes externas de conocimiento en el contexto de la organización”	Interpretación y estructuras que apoyan este proceso	Compromiso con el aprendizaje

<b>Capacidad dinámica de aprendizaje Organizacional</b>	<b>Aprendizaje individual</b>	“Es un nivel del aprendizaje, que se refleja en cada trabajador a través de diferentes procesos como la intuición e Interpretación, pudiendo generar en el trabajador modificación en su conducta, ampliación de habilidades y mejora de sus resultados. Este puede ser base para la creación de aprendizas grupal en las organizaciones”	Proceso de intuición e interpretación	Aprendizaje por observación y aprendizaje por ensayo y error.
	<b>Aprendizaje Grupal</b>	“Es un nivel del aprendizaje, que se da en los grupos de trabajo en una organización, a través del proceso integración; es base para el aprendizaje organizacional, considerando que las colaboración y asociaciones contribuyen pueden contribuir para el aprendizaje organizacional”.	Proceso de integración	Conocimiento compartido
	<b>Aprendizaje Organizacional</b>	“Es un nivel del aprendizaje, que se da en la organización, a través del proceso de institucionalización; necesita condiciones organizacionales para darse, considerando la generación y modificación de las rutinas operativas que mejoran la eficiencia organizacional y la estructura formal y/o informal de las organizaciones”.	Proceso de institucionalización	Medición del capital intelectual.
	<b>Adquisición de conocimiento</b>	“Es la habilidad de la organización para identificar, adquirir o transferir conocimiento tácito a explícito del ambiente externo dentro de sus propios límites.	Búsqueda creativa y construcción de un sentido estratégico	Orientación al aprendizaje.

<b>Generación de conocimiento</b>	Es habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación / generación de nuevos conocimientos”.	Procesos de gestión de conocimientos	Innovación en los procesos
<b>Combinación de conocimiento</b>	“Es la capacidad de la compañía para integrar y combinar el conocimiento interno y externo”.	Cultura organizacional y aprendizaje organizacional.	Retención y recuperación del conocimiento

*Nota:* Se presenta el sistema de operacionalización de la Variable, Capacidad Dinámica del Aprendizaje Organizacional. Fuente:  
Autora del proyecto

## **4. Presentación de resultados**

En este apartado se desarrollaron los objetivos propuestos en la investigación y se describe el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. Los datos alcanzados permitieron determinar y describir los procesos de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pymes de la ciudad de Ocaña resaltando los aspectos más relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación sobre la variable en estudio, donde se describe los factores y dimensiones que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje.

### **4.1 Confiabilidad y validez de los instrumentos.**

El análisis de fiabilidad es esencial para garantizar que los instrumentos de recolección de datos e información recopilada sean consistentes y precisos, puesto que a través de este se puede evaluar la calidad del instrumento para ser aplicado sobre la unidad de análisis. Para este estudio se utilizó como referencia la prueba Alfa de Cronbach, la cual se recomienda cuando el instrumento tiene una sola respuesta en escala tipo Likert. La prueba depende de la variabilidad de cada ítem y su contribución a la variabilidad total del instrumento. Así mismo, “el coeficiente de confiabilidad es un coeficiente de correlación, teóricamente significa correlación del test consigo mismo, y sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00)” (Santos, 2017 p.7). Para el caso de este estudio, se obtuvo un Alpha de 0.852 con 40 ítems válidos para el instrumento No 1, y

una Alpha de 0,824 con 32 ítems para el instrumento No 2, generados por el procedimiento Análisis de Fiabilidad de la herramienta SPSS 20.

**Tabla 7.** *Estadístico de Fiabilidad del instrumento No 1*

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,852	40

*Nota:* Autora del Proyecto.

**Tabla 8.** *Estadístico de Fiabilidad del instrumento No 2*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,824	32

*Nota:* Autora del Proyecto.

Con estos indicadores se puede afirmar que, que los datos generados por la aplicación del instrumento, posee fiabilidad y validez de constructo.

#### **4.2 Análisis de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional según el modelo de Garzón.**

Actualmente los cambios económicos que se presentan en el ambiente organizacional ha provocado que las empresas empiecen a implementar habilidades y capacidades que les permitan hacerle frente a esta realidad, pues esta situación no es indiferente para las Pymes del municipio de Ocaña ya que deben desarrollar competencias que les ayude a crear una ventaja competitiva sostenible que repercute en el desempeño organizacional, es por ello que los directivos de las organizaciones deben considerar la capacidad dinámica de aprendizaje como un método importante para mejorar la satisfacción de los empleados y la forma de aprender de las pymes logrando la adaptabilidad al cambio y por ende su posición competitiva.

Con base en la revisión de la literatura, se recomienda mejorar la comprensión de las organizaciones sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje para mantener su posición en el mercado y lograr mejores resultados organizacionales, a través de una adecuada implementación de la capacidad de adquisición, generación y combinación del conocimiento dentro de las empresas incrementando su competitividad en todos los ámbitos y actuando intencionadamente en entornos cambiantes.

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional logrará que las pymes sean diferenciadoras en los mercados donde operan ya que la única forma de que la organización puede obtener y conservar la ventaja competitiva es aprendiendo con mayor rapidez que sus competidores, logrando desarrollar habilidades que mejoren la productividad y se genere

innovación, pero todo esto se obtiene si las empresas empiezan a mejorar la gestión del conocimiento.

Es por ello, que en entornos que cambian rápidamente, cuanto mayor es la capacidad de aprendizaje, mayor será el logro del objetivo de creación de valor ya que la organización requiere una rápida adaptación entre sus conocimientos, actividades, proceso y procedimientos, logrando perfeccionar su capacidad de aprendizaje organizacional aumentando el stock de conocimiento individual, grupal y organizacional, aprovechando y generando mayor sostenibilidad y competitividad que sus competidores.

Por lo tanto, la capacidad dinámica de aprendizaje es considerada como una variable multidimensional ya que genera, organiza y procesa información desde sus fuentes, así como crea nuevo conocimiento dentro de las empresas, teniendo en cuenta las dimensiones y categorías de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional según el modelo de Garzón como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 9. Estadísticos descriptivos**

<b>Ítem</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desv. típ.</b>
1. “La organización estimula la comprensión de los valores y creencias básicas, siempre”.	1,66	2,00	2	,473
2. “Se utiliza el conocimiento de los valores y creencias básicas para aprender, siempre”.	1,67	1,50	1	,853
3. “Se aplica la gestión por competencias en la organización (en todos sus aspectos)”.	2,16	2,00	2	,689
4. “Se impulsa en los empleados a que consulten bases de datos necesarias para aprender de otras experiencias y aplicarlas”.	1,99	2,00	1 <sup>a</sup>	,816
5. “Fomenta la organización de espacios compartidos para aprender colectivamente. (formal o informalmente)”	2,25	2,00	2	,831
6. “Existen procesos claramente definidos para recopilar información de los clientes (CRM u otros)”	2,58	2,00	2	,866
7. “Se han auto-organizado grupos que se reúnen para aprender (con agenda y objetivos)”	2,58	3,00	3	,762
8. “La organización, utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes. (NTCI)”	2,42	2,50	3	,642
9. “La interacción social permite impulsar acciones para compartir espontáneamente buenas practicas (se hace)”	1,92	2,00	2	,643
10. “Existen políticas para divulgar entre los empleados, el conocimiento generado por las unidades especializadas”	2,16	2,00	2	,553
11. “Se cumple con la declaración: el ser humano es lo más Importante para la organización”.	1,92	2,00	2	,643
12. “La organización utiliza, soporte tecnológico para procesar la información obtenida del monitoreo a la competencia”	2,58	3,00	3	,762
13. “Están establecidas las competencias requeridas y se utiliza el lugar de trabajo para la formación”	2,25	2,00	2	,596
14. “La organización aprende y documenta los conocimientos que recibe de los practicantes (pasantes) siempre”	2,99	3,00	4	1,002
15. “Hay programas formales de aprendizaje para compartir, organizar e implementar los valores organizacionales”	2,25	2,00	2	,723
16. “Se fomenta el uso del conocimiento adquirido por la experiencia y los practicantes (pasantes)”	2,99	3,00	4	1,082
17. “Los contenidos ideológicos de los valores y principios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, siempre”.	1,83	2,00	1	,800
18. “La organización invierte en tecnología informática para fomentar el aprendizaje organizacional”.	2,00	2,00	2	,708
19. “Se manifiesta formalmente el compromiso con la ética como expresión de los valores y se fomenta su aprendizaje”	1,58	1,00	1	,642
20. “Se protege legalmente el conocimiento nuevo generado por las unidades especializadas. (Patentes, registros etc.)”	2,58	2,50	2	,642
21. “Existen procedimientos escritos para solucionar problemas previstos, y se usan”.	2,42	2,50	3	,865
22. “Se fomenta el “not invented here” y se aplica. (Adoptar “cosas” nuevas desarrolladas en otras latitudes”	2,75	2,00	2	,830
23. “Existen “páginas amarillas” con información del conocimiento que tienen todos los empleados”.	3,00	3,00	3	,711

24. "Tiene y utiliza la organización, soporte tecnológico para compartir la información obtenida de competidores"	los	2,75	3,00	3	,833
25. "Se desarrollan procesos de aprendizaje colectivo a través de cursos On-line".		2,50	3,00	3	,869
26. "Se fomenta utilizar la historia de la organización para aprender, como un proceso establecido para todos"		2,41	2,00	3	,641
27. "Se comparte en reuniones de negocios de los directivos de la organización, practicas exitosas, siempre"		2,25	2,00	2	,723
28. "Se fomenta compartir las creencias, principios y valores de la organización, siempre".		1,75	2,00	1	,722
29. "Fomenta la organización la interacción virtual entre empleados de diferentes niveles y funciones, siempre".		2,41	2,00	3	,641
30. "La estructura permite flujos de información distribuida para el aprendizaje de "todos" los empleados"		1,91	2,00	2	,492
31. "Hay compromiso manifiesto en la acción de las directivas con los valores y las creencias de la organización"		2,41	2,00	3	,641
32. "Existen redes de formación (capacitación) interna y externa que fomenten el aprendizaje organizacional".		2,25	2,00	2 <sup>a</sup>	,724
33. "Se capacita a los empleados para que conformen grupos que compartan sus buenas prácticas, siempre".		2,58	2,50	2	,865
34. "Se anima a los empleados a utilizar en el trabajo, las nuevas destrezas aprendidas, siempre".		1,92	2,00	2	,866
35. "Se fomenta compartir los conocimientos y experiencias con sus compañeros, siempre".		2,00	2,00	2	,711
36. "La organización tiene unidades especializadas que generen conocimiento nuevo".		2,33	2,00	3	,946
37. "La organización utiliza la plataforma tecnológica para transmitir información documental".		2,75	3,00	3	,833
38. "Se fomenta el análisis, evaluación e integración del conocimiento generado por la Unidades especializadas, siempre"		2,25	2,00	2	,827
39. "Se transmiten por diferentes medios los acontecimientos importantes de la organización, siempre"		2,58	2,50	2	,642
40. "Se fomenta el monitoreo permanente de los clientes para aprender de ellos, siempre".		2,66	2,50	2	,744

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

*Nota:* Se presenta el análisis estadístico por ítem en la caracterización de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional. Fuente: Autor del proyecto con base en los datos recolectados mediante la encuesta.

El primer enfoque de aprendizaje organizacional confirma que las organizaciones a menudo necesitan nuevas herramientas e instrumentos de gestión para resolver los problemas que enfrentan hoy, pues son las nuevas realidades que afrontan las personas en su vida diaria, especialmente en cómo crear valor. El aprendizaje organizacional es importante porque a través del conocimiento logra crear lazos estrechos con todos sus stakeholders lo que genera ingresar a nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que la competencia.

Es por ello que de acuerdo a Garzón (2005) “La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas”. Así, esta capacidad se caracteriza por reconocer qué sabemos, dónde está ese conocimiento y cómo podemos utilizarlo para aumentar la productividad, logrando así mayores beneficios o resultados que incrementen la competitividad y durabilidad de la organización a largo plazo.

Pues el ambiente actual que caracteriza a las empresas hoy en día es la disminución de los recursos que en vez de ser considerada como una amenaza debe ser tomada como una oportunidad para promover un ambiente de aprendizaje, donde se agregue valor a través del diálogo con personas dispuestas a compartir conocimientos que aumenten el desarrollo económico y productivo al igual que el incremento de las capacidades de los empleados que sirvan como armas estratégicas en los resultados de las organizacionales.

Del mismo modo, Prieto & Revilla, (2004) indican que “la capacidad de aprendizaje representa el ritmo con el que la organización aprende a partir de la base de lo que ya conoce, de tal forma que se produzca un conocimiento nuevo o mejorado”. En otras palabras, simboliza el potencial que tiene la organización para utilizar sus conocimientos y mantenerlos en un estado de continua evolución y renovación logrando el éxito de las empresas en el largo plazo a través de procesos de aprendizajes que vallan orientados a la gestión de conocimientos efectivos que les permita generar valor para la organización.

De acuerdo al modelo planteado por Garzón, se presenta un análisis de las dimensiones de la capacidad dinámica de aprendizaje con el objetivo de identificar la importancia que tiene cada una de estas dentro de las pymes de la ciudad de Ocaña y su relación con el desarrollo competitivo en mercado donde operan como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 10.** *Variable y afirmaciones.*

<b>Variable / Dimensión</b>	<b>Afirmaciones</b>
Capacidad de adquisición de conocimiento KAC	6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 36, 37, 38, 39, 40
Capacidad de generación de conocimiento KGC	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34
Capacidad de combinación de conocimiento KCC	11, 13, 15, 17, 19, 30

*Nota:* La tabla muestra la variable y la afirmación de acuerdo al modelo de Garzón.

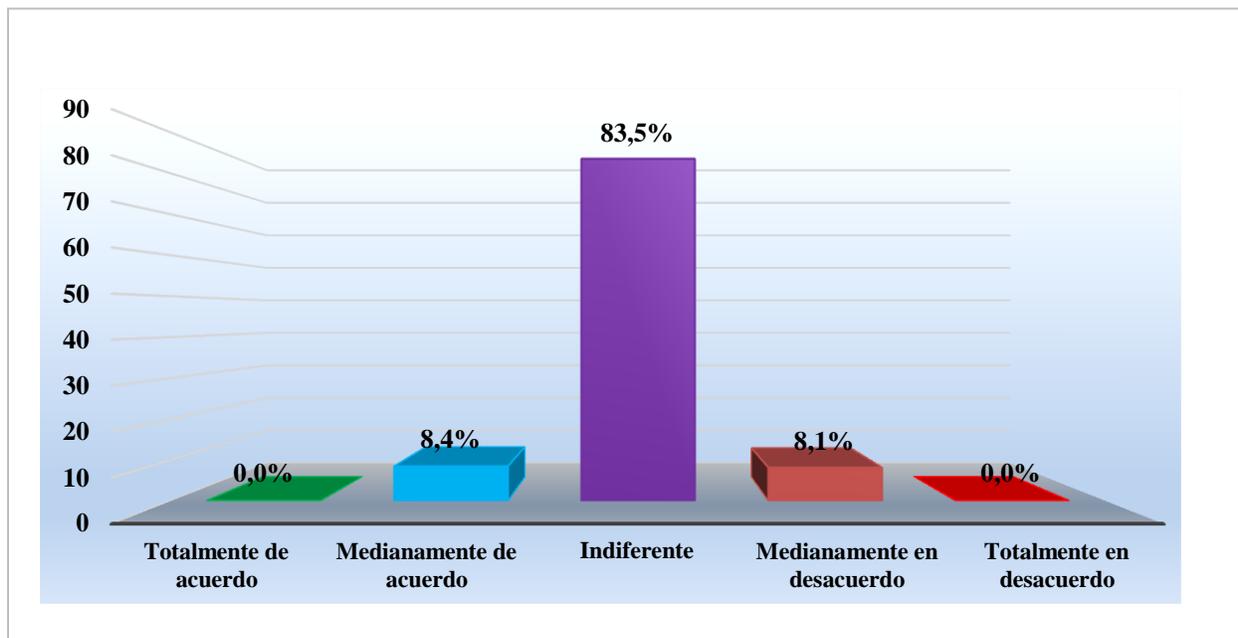
Analizando en primer lugar la capacidad de adquisición de conocimiento (ver tabla 11) a través de las fuentes del aprendizaje organizacional que las personas consideran necesarias para la generación de procesos de aprendizajes donde se tienen en cuenta factores como clientes, tecnología, historia, experiencia, crisis, problemas, competencia, y unidades especializadas, ya que el conocimiento adquirido es importante para la productividad, innovación y el desempeño de los empleados.

**Tabla 11.** *Capacidad de adquisición de conocimiento.*

<b>Capacidad de adquisición de conocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	26	8,4
Indiferente	259	83,5
Medianamente en desacuerdo	25	8,1
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de adquisición de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 4.** *Capacidad de adquisición de conocimiento.*



Las organizaciones orientadas al aprendizaje siempre buscan la manera de actuar en consecución de los objetivos organizacionales considerando a los empleados como una fuente esencial en el proceso, ya que son capaces de actuar frente a la crisis y los problemas que enfrentan las organizaciones, logrando así superar las adversidades y por ende competir en el mercado a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de su evolución, puesto que les permite mejorar cada una de las facetas del proceso; además se identificó que los problemas y dificultades que a traviesan las organizaciones se convierte en aprendizaje cuando los individuos que hacen parte de ella y asumen dichos retos de acuerdo a las capacidades que tiene cada uno aportando al aprendizaje máximo y por ende al desarrollo competitivo de las organizaciones.

En cuanto a los clientes las organizaciones deben conocer e incursionar los gustos y preferencias de estos, permitiéndoles estar un paso adelante en el mercado y más bien

concentrándose en el aprendizaje como fuente fundamental de las empresas, del mismo modo se hace necesario que las pymes implementen un departamento de innovación y desarrollo donde el cliente se convierta en el principal objetivo y que le permita conocer sus necesidades y favoritismos. Es por eso que la forma más inmediata y eficaz de obtener conocimiento es comparando; es decir, comprar una organización con otra o contratar personal que lo tengan ya que le permite conocer como suceden las cosas en el mundo exterior donde se mueve la compañía, logrando enfocarse en el aprendizaje continuo como la única forma de que las empresas estén a la vanguardia del universo al que pertenecen.

Por su parte, la experiencia es una fuente esencial del aprendizaje organizacional ya que a través de esta se logra una mayor productividad, mejora en los procesos y procedimientos, mejor ambiente laboral, y mayor implicación de los trabajadores siendo un síntoma de la capacidad de conocimiento permitiéndole estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en el mercado, es por ello que mejorar la experiencia de los empleados asegura un ambiente positivo y saludable en la empresa promoviendo una cultura de trabajo auténtica, además es importante que las organizaciones conozcan los puntos de vistas de su empleados y descubran la forma de mantenerlos y comprometerlos con las diferentes iniciativas, así como brindar condiciones de trabajos adecuadas, y oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus habilidades, por lo que se hace necesario que los líderes dentro de sus actividades incluyan el aprendizaje organizacional como un instrumento transformador de la productividad de las pymes.

Con relación a las unidades especializadas es importante que las pymes cuenten con espacios donde se pueda incentivar el conocimiento a través de reuniones donde los empleados puedan expresarse y dar a conocer sus ideas y opiniones convirtiéndose en fuentes importantes para el aprendizaje organizacional, es por eso que los directivos deben estimular estos procesos los cuales sirven de ventaja competitiva y por ende permite la creación de valor en las organizaciones a través de la información existente en la compañía que permita desarrollar con eficiencia y eficacia un nuevo conocimiento donde sean capaces de interpretarla y conseguirla en el momento que lo soliciten, mediante la interiorización de los documentos obtenidos.

En lo pertinente a la competencia los resultados muestran que actualmente las empresas se encuentran inmersas en una creciente y agresiva competitividad que ha obligado a las organizaciones a darse cuenta de la importancia de conocer lo que saben y de compartirla entre sus empleados usando exitosamente esa información para buscar nuevas alternativas que generen valor agregado a las metas que tiene propuesta la organización, promoviendo dentro de la compañía esquemas y modelos que permitan adoptar nuevas formas de interpretar o ver las cosas.

En lo referente a la fuente de tecnología se evidencia que se hace inevitable integrar la tecnología al aprendizaje siendo este un factor que estaba disponible en mercado pero que no había sido tomado en cuenta de forma representativa en las empresas pues identificaron que a través de la tecnología se puede crear nuevas oportunidades que generen formas totalmente diferentes a como se puede tener acceso a la información y que esto permita generar nuevo

conocimiento compartido dentro de los miembros de las organizaciones, debido a que el mundo de hoy exige que todos y cada uno de los funcionarios tengan acceso a esta herramienta con el objetivo de que puedan incursionar en la creación de nuevos productos y servicios, nuevas formas de hacer las cosas, y crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, por lo que se hace necesario crear una cultura tecnológica en todos los niveles de la empresa que fomenten e incentiven el interés en el conocimiento y en su gestión, mejorando la forma como asimilan, trabajan, organizan e incrementan valor convirtiendo la tecnología como una fuente de aprendizaje organizacional.

El uso de la historia en el aprendizaje organizacional muestra un factor importante que aporta a la transformación de las empresas a través de los valores, principios y visión compartida que estas poseen y adquieren a lo largo de su existencia y que le dan sentido a las personas que forman parte de la compañía, convirtiéndose en el manual que debe ser transmitido de forma permanente a todos los individuos que lleguen a hacer parte de las organizaciones transmitiendo un conocimiento significativo.

Siguiendo con la segunda dimensión propuesta por Garzón la cual se denomina la capacidad de generación de conocimiento (ver tabla 12) siendo esta analizada a través de las condiciones para el aprendizaje organizacional donde se identificó que esta variable se debe generar en el ambiente interno y promoverlo entre todos los miembros, pero sin embargo se hace necesario conservar la felicidad y el bienestar de los empleados que le permitan desarrollar algunas condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional a través del acceso a la

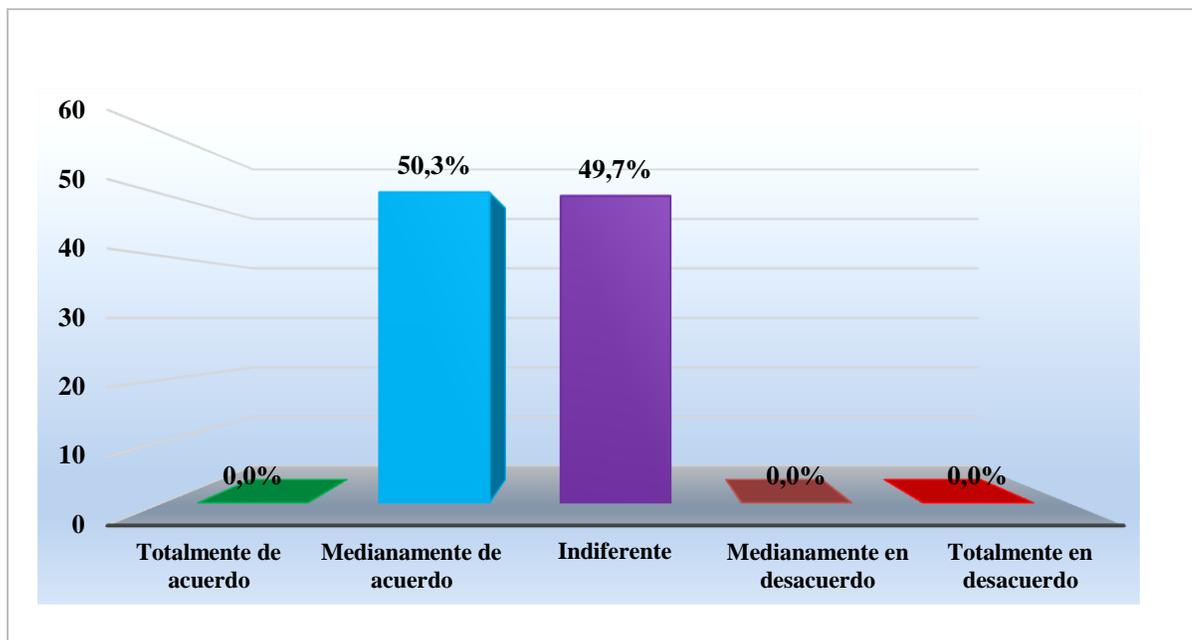
información tanto interna como externa, transferencia de conocimiento, capacitaciones, socializaciones y representaciones del conocimiento por medio de herramientas como gráficas, y tablas.

**Tabla 12.** *Capacidad de generación de conocimiento.*

<b>Capacidad de generación de conocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	156	50,3
Indiferente	154	49,7
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de generación de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 5.** *Capacidad de generación de conocimiento.*



Sin embargo, las pymes de la ciudad de Ocaña deben enfocarse en compartir el conocimiento a través de la implementación de modelos de aprendizaje organizacional utilizando la competencia que posee cada uno de los miembros de la compañía para generar nuevo conocimiento compartido a través de capacidades que generen la construcción de competencias en el ámbito organizacional y por ende integren la cultura, es por ello que las empresas deben orientar sus esfuerzos a la formación de individuos competentes e integrales que conozcan mejor la organización; pues las dinámica que viven hoy en día los entes económicos los han obligado a tener en cuenta este factor para cumplir favorablemente con los objetivos propuestos, tanto así que deben pensar en crear espacios de formación y educación donde interactúen y desarrollen habilidades logrando mantener su nivel de competencia en este mundo cada vez más exigente.

En lo pertinente a las comunidades de aprendizaje los datos obtenidos muestran que se deben impulsar en las organizaciones con el objetivo de conservar y mantener el conocimiento existente el cual se logra a través de las interacciones humanas, y también surgen como respuesta al uso de la tecnología de la información y comunicación, es por ello que deben enfocarse en compartir y transmitir el conocimiento entre los empleados lo que se ve reflejado en la perdurabilidad de las organizaciones, al igual que es necesario fortalecer los ambientes de trabajo y aprendizaje que fomenten el liderazgo, la cultura, los valores y los procesos estratégicos estimulando la autonomía y la toma de decisiones en cada uno de los procesos que tienen a cargo.

Por su parte, los resultados arrojados en cuanto las comunidades de compromiso representan un factor esencial que se debe tener presente en el diseño del direccionamiento estratégico el cual debe ir en línea de lo que quiere alcanzar la organización, es por eso que la visión de los gerentes juega un papel importante dentro de esta variable teniendo una visión compartida la cual debe ser transmitida a todos los empleados ya que esta permite que todos vallan en caminados hacia el mismo objetivo; así mismo es transcendental realizar una adecuada selección del personal que contribuya a la creación de valor y ventajas competitivas y donde el aprendizaje se realice por su propia cuenta y no porque se le ordene puesto que ya tiene identificado lo que quiere de él y de la organización.

En las comunidades de prácticas se evidencia que este factor debe ser estimulado por las organizaciones pues así lo realicen de manera formal e informal generan buenas prácticas por medio de espacios de interacción y mediación donde los grupos pueden hablar de sus experiencias y aprender de sus errores, así como también pueden encontrar soluciones e ideas innovadoras pues unen sus esfuerzos en la creación de conocimiento ya que permite fomentar la cultura de compartir y transferir conocimiento dentro de la entidad aprovechando el conocimiento estratégico con el que cuentan.

En cuanto, a la memoria organizacional se identificó que las organizaciones no cuentan con una base de datos consolidada que les permita captar la información relevante y al mismo tiempo conectar el futuro de la empresa con su pasado logrando así reforzar esos aspectos negativos que ha tenido, es por ello que se hace necesario crear métodos de almacenamiento que le permita tener una sostenibilidad en el largo plazo. La memoria organizacional es una herramienta que permite a las empresas convertir, producir, acceder y retener el conocimiento por lo que debe ser implementada adecuadamente y que vaya en caminata al logro de las metas propuestas.

Finalmente se estudió la capacidad de combinación de conocimiento (ver tabla 13) a través de la cultura para el aprendizaje organizacional donde se debe tener en cuenta las habilidades, conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que posee cada miembro de la organización para enfrentar los cambios e incertidumbres del entorno por medio de la generación de confianza e intercambio colaborativo de información que vayan enfocadas a un

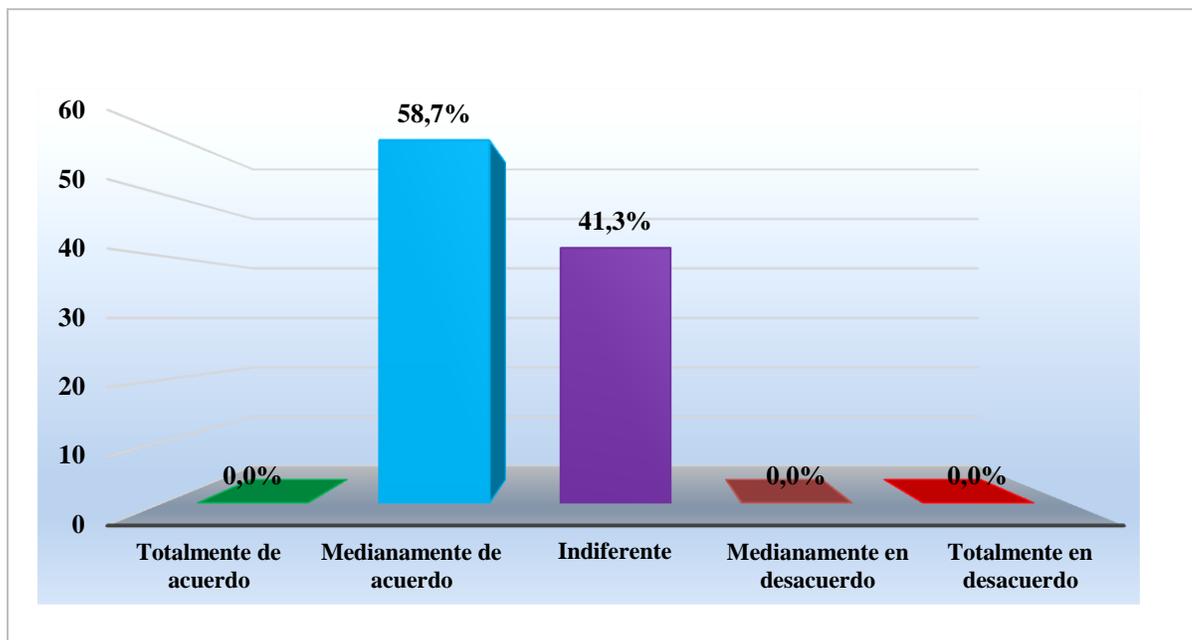
mejor desempeño y crecimiento organizacional puesto que el ambiente influye en la efectividad de la gestión del conocimiento, a través de un sentido de colaboración y apoyo entre el personal siendo esto clave para el aprendizaje e innovación.

**Tabla 13.** *Capacidad de combinación de conocimiento.*

<b>capacidad de combinación de conocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	182	58,7
Indiferente	128	41,3
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de combinación de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 6.** *Capacidad de combinación de conocimiento.*



Es por ello, que los resultados muestran que tanto la cultura como el clima organizacional juegan un papel importante dentro del desarrollo del aprendizaje ya que si se cuenta con personal altamente motivado será más fácil el logro de los objetivos organizacionales, tanto así que la cultura organizacional va enfocada a la forma como se aprende y se comportan los individuos teniendo en cuenta la ideología, creencias, costumbres, valores, mitos y símbolos que identifican dentro de la compañía e intervienen en sus pensamientos y acciones generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje, donde estos elementos junto con el ser de la organización permiten la creación de procesos innovadores y se orientan a estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en este mundo cada vez más globalizado y exigente.

Del mismo modo, en el clima organizacional se logró observar que este interfiere en la productividad de las personas que conforman la organización, así como también en su calidad de vida, tanto así que se hace necesario que las Pymes diseñen, implementen, y desarrollen programas de aprendizaje y que al mismo tiempo mejoren el clima organizacional creando espacios donde los colaboradores intercambien conocimiento y aprendan de otros incrementando la productividad y competitividad al igual que la satisfacción de los empleados y la capacidad de adaptarse a los cambios, generando ventajas competitivas en el mercado.

Por tanto, todo ese análisis realizado anteriormente en las Pymes de la ciudad Ocaña muestra que el aprendizaje organizacional es una necesidad que tienen hoy en día las organizaciones para crear nuevas herramientas de gestión que les permitan crear valor para mejorar su competitividad, al igual que conquistar nuevos mercados, desarrollar y crear nuevos productos y servicios de forma más rápida y eficiente que los competidores. De esta forma, el aprendizaje organizacional facilita modelos de gestión más participativos, procesos de descentralización, departamentos autónomos que promueven la construcción de metas y responsabilidad compartida.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresa del municipio de Ocaña no han comprendido que la incertidumbre y los frecuentes cambios presentados en el mercado genera la necesidad de crear y compartir nuevo conocimiento logrando una mayor productividad y competitividad organizacional ya que se ven obligadas a competir en escenarios complejos donde la gestión del conocimiento crea un alto impacto en el cumplimiento de los resultados

empresariales, pues no todas las empresas están preparadas para actuar y comportarse de esta manera aunque algunas han empezado a participar paulatinamente en procesos de aprendizaje que proporcionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos como una nueva oportunidad de crecimiento.

En este orden de ideas, se logró evidenciar que las organizaciones aprenden y generan conocimiento teniendo en cuentas todas las dimensiones desarrolladas por Garzón ya que cada una aporta significativamente a estar preparadas a las dinámicas del entorno generando nuevas oportunidades y capacidades de adaptación y por ende siendo más éxitos a través de la gestión del conocimiento ya que la competitividad está estrechamente ligada con el aprendizaje organizacional y esta a su vez con el desarrollo de la capacidad de aprendizaje organizacional puesto que los individuos que forman parte de la organización a través del conocimiento individual que posee junto al conocimiento colectivo adquirido dentro de la empresa logran adquirir habilidades y capacidades que van enfocadas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos al igual que una mayor competitividad y perdurabilidad.

En definitiva, la interacción existente entre las fuentes, las condiciones y la cultura para el aprendizaje organizacional determinan y desarrollan la capacidad de aprendizaje en los resultados de la organización y la competitividad en los mercados; ya que las pymes deben comprender que todas y cada una de las partes que componen la empresa son importante y por ende afectan el proceso de aprendizaje dentro de ellas, debido a que el aprendizaje está inmerso

en cada decisión y en cada proceso puesto que involucra tanto a sus empleados como las competencias de todas las personas que componen la organización.

De esta manera, el aprendizaje organizacional facilita un modelo de gestión más participativo, que les permita tener un mayor posicionamiento en el mercado, creando nuevas herramientas de gestión donde las personas puedan enfrentar el día a día especialmente la forma de crear valor teniendo en cuenta sus relaciones con sus stockholders, logrando desarrollar y distribuir productos y servicios de forma más rápida y eficiente que la competencia.

Es por eso, que las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña deben perfeccionar sus métodos de trabajo con periodicidad aumentando la productividad y la calidad de sus productos y servicios, teniendo en cuenta las habilidades y competencias latentes de cada uno de las personas que integran la organización aprovechando las destrezas y buenas prácticas individuales y grupales, logrando que la capacidad dinámica de aprendizaje se convierta en una herramienta importante para crear fuentes de ventajas competitivas, las cuales se deben identificar, generar y mantener dentro de las empresas lo que les permitirá sobrevivir en el largo plazo, es por ello que los directivos deben darle la importancia que se merecen para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es por estas razones, es que se debe reconocer y aprovechar las capacidades dinámicas de aprendizaje como un instrumento importante para afrontar un entorno cambiante y competitivo, donde se aprovechen las oportunidades del ambiente a través de la reconfiguración y renovación

de capacidades mejorando los recursos para la búsqueda de ventajas competitivas de forma más rápida y eficiente, aprovechando la disposición de la dirección frente a estos cambios que generan elementos de valor y las ubiquen en un nivel sólido en el mercado, gracias a que cuentan con un capital humano más competitivo y competente.

En Ocaña las Pymes tienen un impacto significativo en la economía es por ello que estas organizaciones deben aprovechar el conocimiento con el que cuentan a nivel individual, organizacional e interorganizacional promoviendo la competitividad a través de una adecuada toma de decisiones y una mejora en la cultura de aprendizaje de la empresa y por ende mejorando los niveles de desempeño, pero esto se logra si los directivos cambian su mentalidad y dejan de ver la empresa como una entidad familiar y estética sino más bien promover el aprendizaje que valla enfocado al cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por la organización

Es por ello, que el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas del municipio debe promover procesos que optimicen los recursos y aprovechar las ventajas existentes gestionando el conocimiento y creando comunidades de compromiso y aprendizaje que generen prácticas y guías de acción ante entornos altamente competitivos.

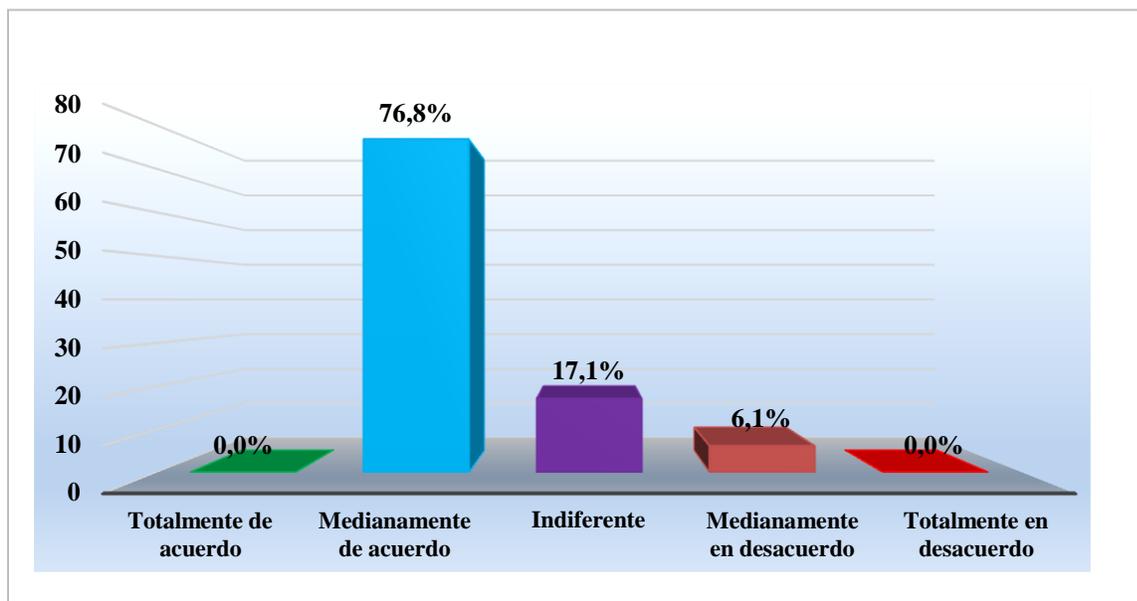
### 4.3 Factores y contingencias exógenas y endógenas que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en las pymes.

**Tabla 14.** *Intercambio de conocimiento.*

<b>Intercambio de conocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	238	76,8
Indiferente	53	17,1
Medianamente en desacuerdo	19	6,1
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor intercambio de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 7.** *Intercambio de conocimiento.*



Para Du, Ai , & Ren (2007) el intercambio de conocimiento “representa uno de los pasos de mayor importancia en la gestión del conocimiento, debido a que el conocimiento es creado en la mente de los individuos y emerge a través de un proceso de interacción social entre los empleados y su entorno” (p. 39); en este sentido, el intercambio de conocimientos en una organización proporciona información y conocimientos para resolver problemas, desarrollar nuevas ideas o implementar políticas y procedimientos que mejoren la eficiencia organizacional. Además “el intercambio de conocimientos es el proceso mediante el cual se intercambian, comparten y transfieren experiencias, información, habilidades y conocimientos entre los miembros de la organización” (Kim & Lee, 2013)

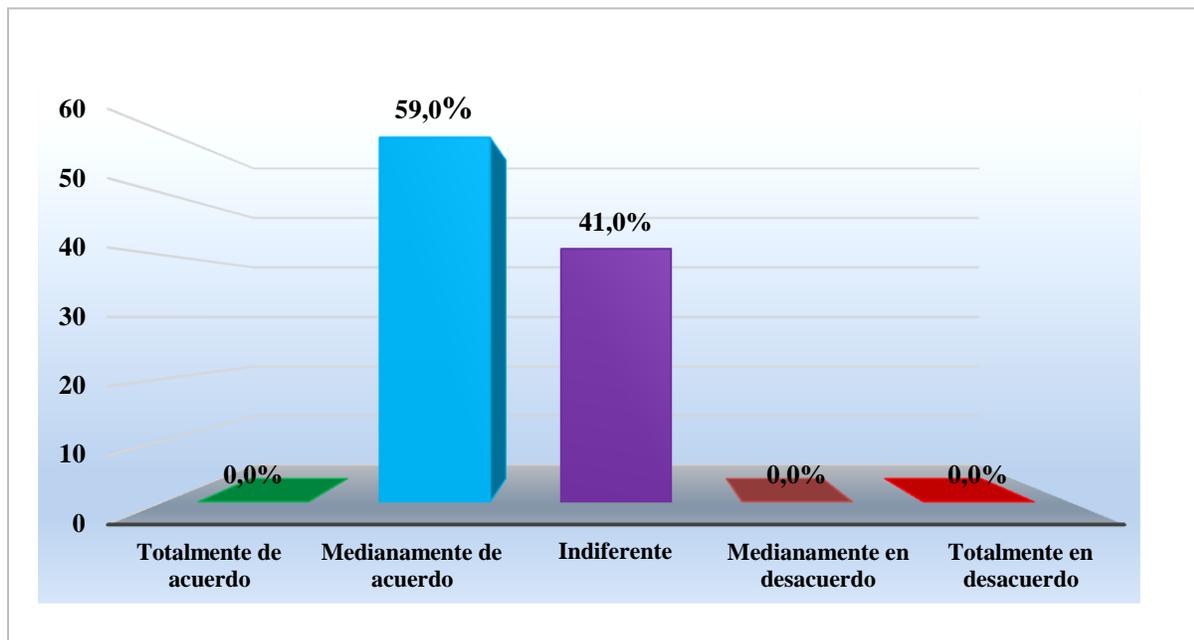
Por su parte en las Pymes del municipio de Ocaña, los resultados señalan que en general se presenta una actitud favorable frente a esta dimensión debido a que los individuos que forman parte de la organización contribuyen y comparten su conocimiento a través de formas dinámicas entre jefes y colaboradores, provocando una fuerte interacción entre el aprendizaje y la orientación a compartir conocimiento y transformando estas variables en ventajas competitivas a través de una comunicación diaria que profundiza y amplía el aprendizaje interno de las empresas y a su vez fortalece la competitividad en el mercado donde operan, del mismo modo el intercambio de conocimiento influye en el comportamiento laboral y motiva la innovación en los empleados.

Sin embargo se hace necesario que los gerentes de las pymes implementen un sistema que conduzca a un mayor nivel de intercambio de conocimiento entre los empleados y que por ende faciliten conductas de aprendizaje individual y organizacional, al igual que contribuyan a un entorno que facilite la penetración de conocimiento en los trabajos diarios a través de espacios colectivos e implementación de tecnología que permita aprender de otras experiencias; por otra parte, se evidenció que el intercambio de conocimiento influye positivamente en la gestión exitosa de las relaciones con los cliente ya que genera una ventaja competitiva al generar rendimiento de alto valor a bajo costo a través de la innovación del conocimiento como medio eficaz.

**Tabla 15.** *Diálogo.*

<b>Diálogo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	183	59,0
Indiferente	127	41,0
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	310	100

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor diálogo de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 8. Diálogo**

Según Isaacs (1993) “el diálogo se define como una indagación colectiva, sostenida sobre los procesos, supuestos y certezas que conforman la experiencia cotidiana” (p. 35), por su parte Oswick , et al. (2000) definen “el diálogo como el proceso mediante el cual se vinculan el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo a través del significado y la comprensión”, ya que los empleados de las organizaciones normalmente comparten su conocimiento y experiencias por medio del diálogo logrando un enriquecimiento mutuo. En la Pymes del municipio el diálogo se encuentra en un nivel positivo, ya que manifiestan que a través de este factor se logró obtener información de calidad para la toma decisiones por medio del trabajo en equipo, la comunicación, y el seguimiento generando un clima organizacional favorable y un aprendizaje continuo dentro de las organizaciones.

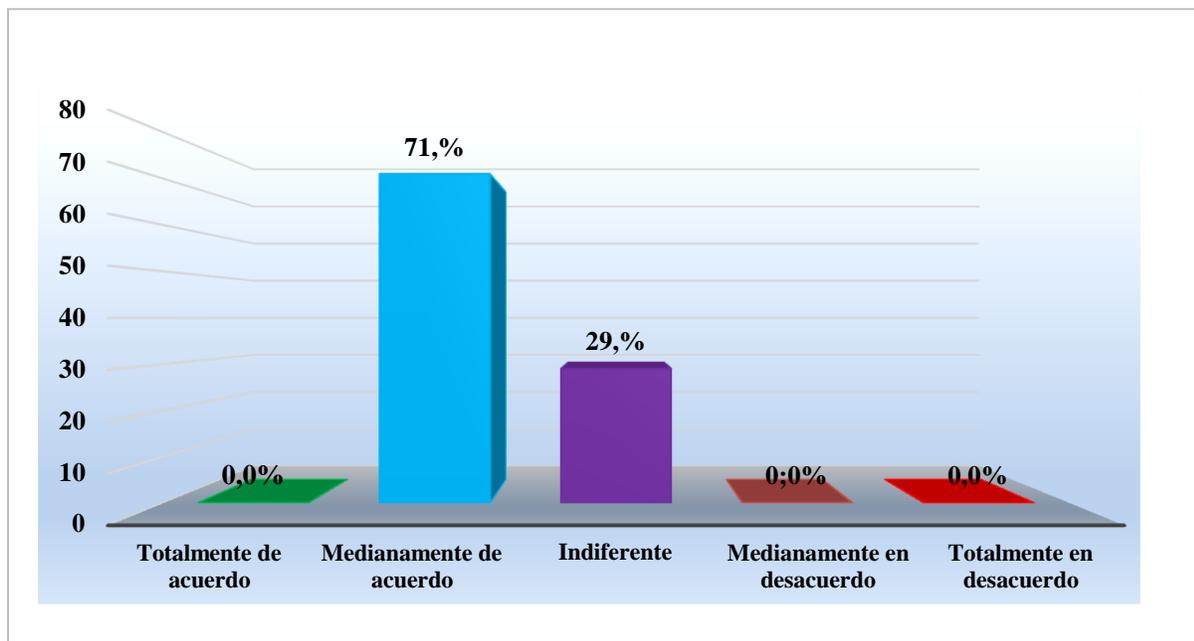
Sin embargo, algunas pymes no prestan mucha atención a este componente debido a que solo se enfocan en lo que ellos realizan sin fijarse de lo que hacen las otras empresas del sector lo cual puede ser un elemento esencial que les permita aprender, crecer y transformarse logrando así una ventaja competitiva a través del seguimiento a sus stockholders, estando atentos al conocimiento y la información que se genera en ese entorno dinámico el cual ayudará el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que pueden identificar prácticas y técnicas que pueden ser útiles e interesantes para la organización.

**Tabla 16.** *Toma de decisiones participativas.*

<b>Toma de decisiones participativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	220	71,0
Indiferente	90	29,0
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor toma de decisiones participativas de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 9.** *Toma de decisiones participativas.*



“La toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia que tienen los empleados en el proceso de toma de decisiones” (Cotton, et al., 1988 p. 16); de acuerdo a lo anterior, “las organizaciones implementan la toma de decisiones participativa para beneficiarse de los efectos motivacionales de una mayor participación de los empleados, satisfacción laboral y compromiso organizacional” (Scott-Ladd & Chan, 2004), pues una adecuada implementación de este elemento mejora la capacidad de una organización para gestionar el cambio y mejorar los resultados de desempeño y por ende contribuyen a un aprendizaje organizacional que les permita ser competitivas en el mercado.

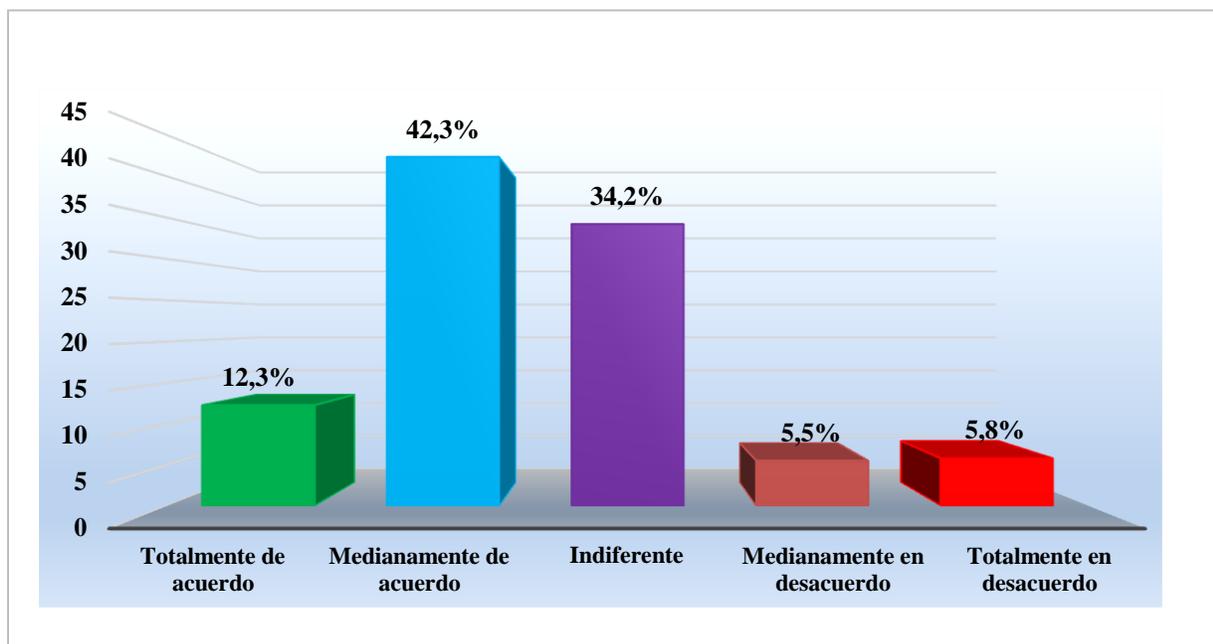
En las pequeñas y medianas empresas de la región la toma de decisiones participativas es satisfactoria debido a que las organizaciones involucran a sus colaboradores en las decisiones que deben tomar a través de procesos participativos que permiten conocer lo que está sucediendo en todas las áreas de la compañía, generando ideas innovadoras que van encaminadas a lograr mejores resultados ya que existe satisfacción laboral, compromiso y beneficios organizacionales entre empleadores y empleados debido a que se presenta un aumento en la circulación de información en la organización; además se puede evidenciar que en algunas pymes la toma de decisiones participativas se encuentra en punto neutral ya que no implementan un análisis participativo debido a que no involucran a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

**Tabla 17.** *Compromiso gerencial.*

<b>Compromiso Gerencial</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	38	12,3
Medianamente de acuerdo	131	42,3
Indiferente	106	34,2
Medianamente en desacuerdo	17	5,5
Totalmente en desacuerdo	18	5,8
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor compromiso gerencial de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 10.** *Compromiso gerencial.*



De acuerdo a Jerez, et al. (2005) “el compromiso gerencial se refiere a que los gerentes reconocen la relevancia del aprendizaje para el éxito organizacional y crean una cultura que refuerza la adquisición, creación y transferencia de conocimiento como valores fundamentales”. Este factor en la Pymes del municipio de Ocaña se encuentra en un nivel favorable, ya que la alta gerencia está atenta a los cambios que se presentan en el mercado gracias a la comunicación eficiente, efectiva y continua con su grupo de trabajo debido a que fomentan la interacción y participación entre los individuos, involucrándose con la metas de la empresa lo cual se refleja en el incremento de la productividad y por ende en la rentabilidad de la organización, al igual que tienen establecido como principio fundamental el trabajo en equipo y el logro de la misión, sin embargo, algunas organizaciones no prestan atención a este elemento ya que sieguen operando

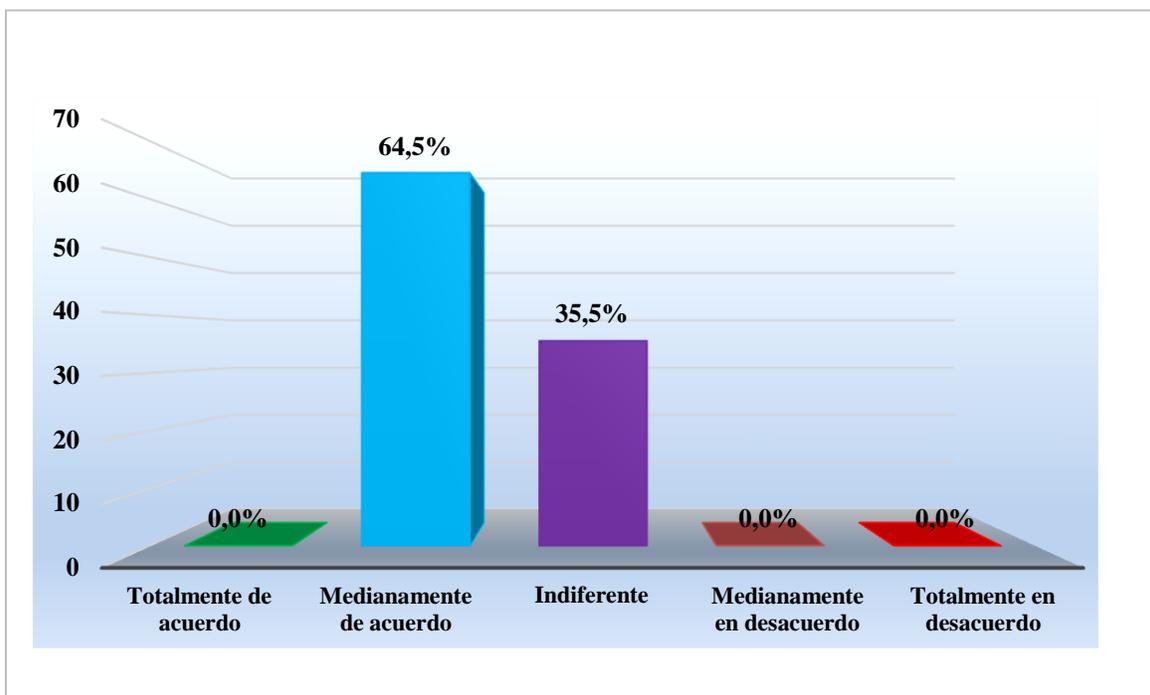
desde un perspectiva tradicional ya que solamente buscan su bienestar y dejan de lado lo que realmente la compañía desea en bienestar de todos.

**Tabla 18.** *Experimentación y apertura.*

<b>Experimentación y apertura</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	200	64,5
Indiferente	110	35,5
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor experimentación y apertura de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 11.** *Experimentación y apertura.*



La experimentación y apertura “se refiere al grado de libertad que explotan los empleados en la búsqueda de nuevas formas de hacer el trabajo y libertad para asumir riesgos y grado en que las nuevas ideas y sugerencias son atendidas y tratadas con simpatía” (Chiva, et al. 2007 p. 226); mientras que para Nevis, et al. (1995) consideran que la experimentación y apertura “implica probar nuevas ideas, tener curiosidad sobre cómo funcionan las cosas o realizar cambios en los procesos de trabajo a través la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, a partir de la posible utilización de distintos métodos y procedimientos”.

En las Pymes de la región se observa un resultado positivo en esta factor, puesto que poco a poco ha implementado una cultura de experimentación y apertura que permite crear un

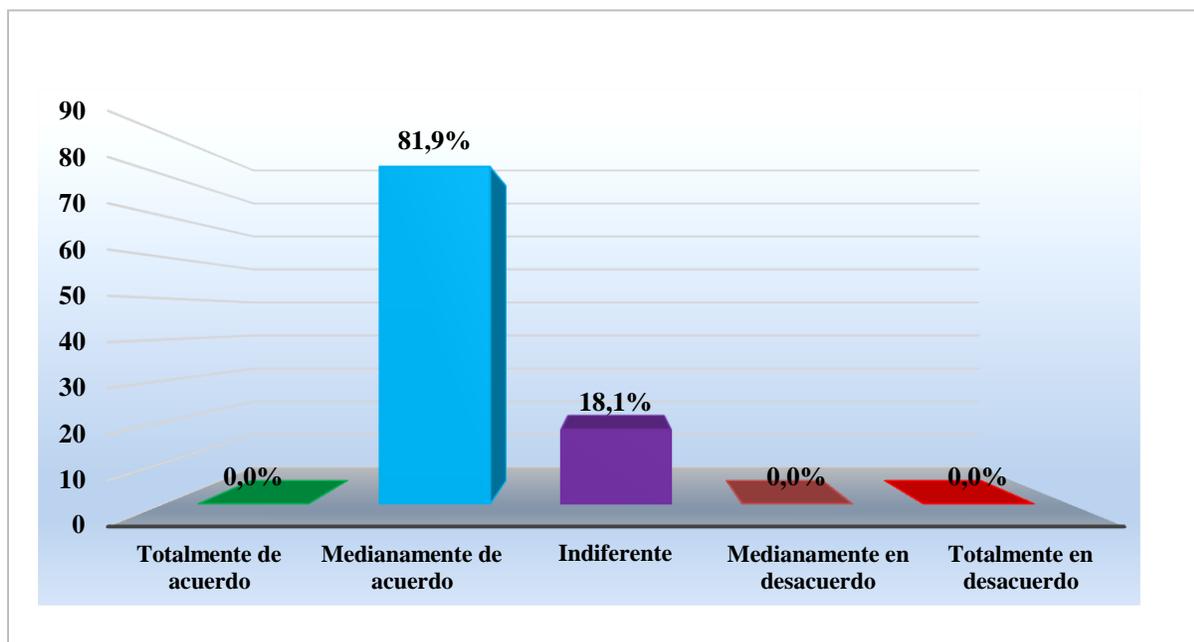
entorno donde se nutra la curiosidad en los empleados debido a que no le tienen miedo al fracaso sino más bien estar atentos aprender y a resolver problemas ya que la innovación es un elemento importante dentro de las organizaciones, sin embargo deben incorporar sistemas y procedimientos que les permita recibir y compartir información de todos sus stockholders al igual que fomentar la interacción de los colaboradores con el entorno esto con el objetivo tener un rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado.

**Tabla 19.** *Transferencia de conocimiento.*

<b>Transferencia de conocimiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	254	81,9
Indiferente	56	18,1
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor transferencia de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 12.** *Transferencia de conocimiento.*



De acuerdo a Kumar & Ganesh (2009) “la transferencia de conocimiento es un proceso de intercambio, tanto del tácito como del explícito, que se produce entre dos agentes, y durante el cual uno de ellos recibe y utiliza el conocimiento proporcionado por el otro” (p. 163). Por otra parte, la transferencia del conocimiento ha sido definida como “una cultura social de interacción, que involucra el intercambio de conocimiento, experiencias y habilidades entre los empleados a través de todo el departamento u organización” (Lin, 2007 p. 315).

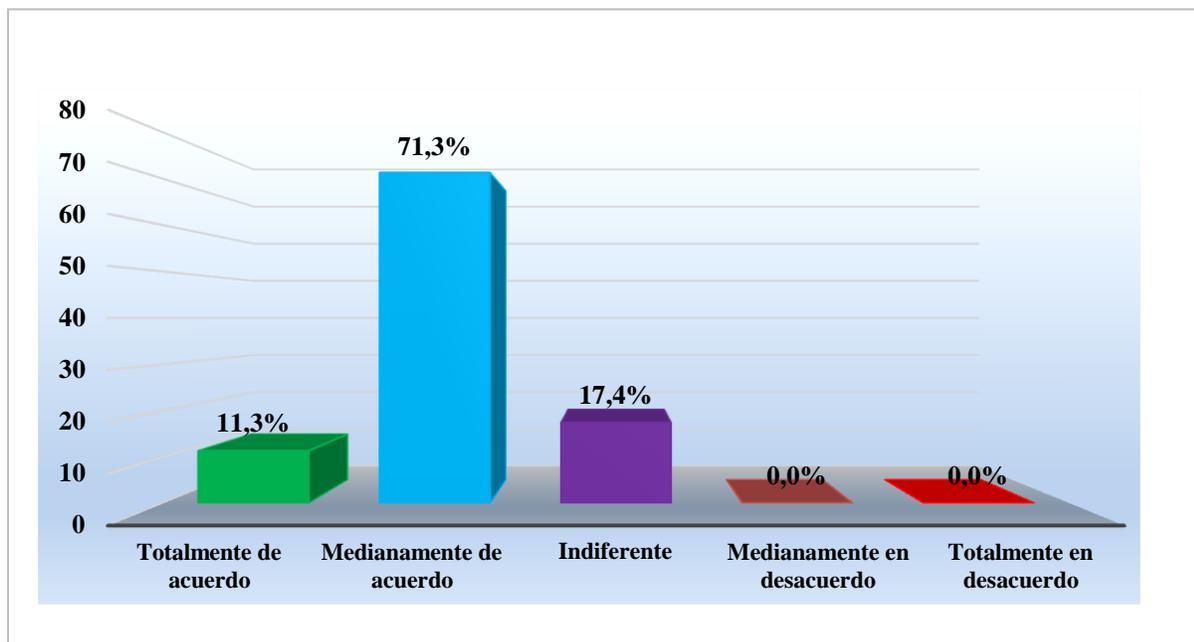
La transferencia de conocimiento en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña se encuentra en un nivel positivo debido a que los colaboradores se reúnen en grupos para compartir sus experiencias e ideas logrando que la información fluya siendo accesible para todos

y por ende se convierta en aprendizaje mejorando los procesos y la comunicación interna ya que cuentan con la información pertinente y oportuna al alcance de los trabajadores, desarrollando habilidades y capacidades que le permitan solucionar problemas y adaptarse al cambio, sin embargo las pymes deben diseñar e implementar un plan de transferencia de conocimiento que optimice las relaciones con el entorno (clientes, proveedores, y colaboradores) que generen ventajas competitivas ya que el conocimiento es un factor diferenciador dentro de las pymes puesto que las personas están más dispuestas a transferir, compartir e intercambiar sus conocimiento y destrezas, aprovechando este elemento para crear valor.

**Tabla 20.** *Toma de riesgo.*

<b>Toma de riesgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Totalmente de acuerdo	35	11,3
Medianamente de acuerdo	221	71,3
Indiferente	54	17,4
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>310</b>	<b>100</b>

*Nota.* La tabla muestra la percepción del factor toma de riesgo de las Pymes de la ciudad de Ocaña donde se identifica el grado de influencia de esta variable en la capacidad dinámica de aprendizaje.

**Figura 13.** Toma de riesgo

La toma de riesgo “se entiende como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores, aceptar o asumir riesgos incorpora la posibilidad de que ocurran errores y fracasos” (Chiva, et al, 2007 p. 227); este factor dentro de las Pymes encuentra en un nivel favorable ya que la alta dirección trasmite una cultura donde todas las personas se alientan a tomar riesgos para aprender de sus fallas y errores logrando así una adecuada toma de decisiones, al igual que les permite identificar los riesgos de forma eficiente y convertir las amenazas en una oportunidad para las organizaciones, pero se hace necesario de que todas las empresas adopten este enfoque que ofrezca solides y confianza a la organización y por ende tenga mejores capacidades de respuestas ante eventos negativos o amenazas.

En general, los resultados alcanzados permiten identificar que la capacidad dinámica de aprendizaje influye en la competitividad de las empresas teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos que intervienen en la organización y que las obliga en gran medida a contar con una capacidad de adaptación ante entornos turbulentos, afrontando las nuevas realidades que generaran la posibilidad de obtener continuamente éxito y supervivencia en el mercado.

Entre los múltiples factores exógenas y endógenas que interviene en la capacidad de aprendizaje organizacional se destaca el intercambio de conocimiento, diálogo, toma de decisiones participativas, compromiso gerencial, experimentación y apertura, transferencia de conocimiento y toma de riesgos los cuales permiten que las pymes se adapten a los cambios del entorno y creen nuevas rutinas organizacionales aprendiendo por medio de la historia, información, competencia, cliente y empleados.

De acuerdo con el resultado del instrumento, se evidencia que las empresas Pymes debe mejorar en ciertos factores que le permita implementar la capacidad de aprendizaje organizacional y por ende mejorar la competitividad, así mismo el análisis realizado al proceso de aprendizaje en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ocaña reveló que a pesar de implementan cada uno de estos elementos deben aumentar la participación de estos, con el fin de generar creación de valor en las organizaciones.

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional obtiene mayores resultados cuando la alta gerencia toma la decisión de incorporar cada uno de los factores estudiados dentro del direccionamiento estratégico, lo que permite diseñar estrategias que vayan enfocadas en adquirir ventajas competitivas a través de los esfuerzos que la organización obtiene por medio del desempeño y la competitividad, involucrando procesos de capturar, asimilar y transformar conocimiento en todos sus niveles, teniendo una visión estratégica que genere una adecuada toma de decisiones que permita cerrar las brechas entre la intención y el resultado esperado debido al dinamismo del entorno y responder de manera eficiente a los cambios.

Es por ello, que las organizaciones deben mejorar la capacidad dinámica de aprendizaje a través de una adecuada implementación de cada uno de los factores estudiados los cuales ayudan a aumentar la competitividad y por ende el posicionamiento en el mercado, obligando a las empresas a estar a la vanguardia de lo que sucede en el ambiente donde operan.

Los hallazgos encontrados nos muestran como las Pymes del municipio de Ocaña deben fomentar la capacidad dinámica de aprendizaje que les permita ampliar la generación de valor a partir de nuevo conocimiento creado generando un crecimiento sostenido a lo largo de su vida evolutiva, mejorando su capacidad de aprendizaje y adaptación a las amenazas y oportunidades que se presentan en ambientes externos dinámicos, debido a que el gran desafío al que se enfrentan las organizaciones hoy en día es el de crear una cultura y clima que facilite el aprendizaje y el conocimiento organizacional logrando una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

En la siguiente tabla se muestra como cada factor influye en la capacidad de aprendizaje organizacional de las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña.

**Tabla 21.** *Hallazgos de los factores de la capacidad dinámica de aprendizaje*

<b>Factor</b>	<b>Hallazgo</b>
Intercambio de conocimiento	El intercambio de conocimiento se produce a través de las experiencias e interacciones con sus compañeros y directivos.
	La tecnología puede ser uno de sus mejores recursos para fomentar una cultura de intercambio de conocimiento
	Fomentar el intercambio de conocimiento ayuda a la organización a aumentar su rendimiento y productividad
	Fomenta la innovación
	Mejora el servicio al cliente y potencializa las relaciones con los clientes
	Mejora la toma de decisiones
	Aumenta el desempeño general de la empresa
Diálogo	Mejora el clima organizacional
	Es un elemento clave en la motivación y retención del talento humano
	Aumenta sus relaciones con sus stakeholders
	Incrementa la competitividad, participación y productividad.
	Facilita la comunicación entre las áreas
	Promueve y desarrollan relaciones de confianza
Toma de decisiones participativas	Se descentraliza la toma de decisiones
	Mejora las comunicaciones y relaciones entre los directivos y sus colaboradores.
	Aumenta las decisiones de los colaboradores.
	Fomenta soluciones creativas
	Mejora la capacidad y eficiencia de los procesos
Compromiso gerencial	Apunta a una ventaja sostenible, que sea difícil de imitar por la competencia.
	Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados El compromiso gerencial influye significativamente el cumplimiento de los objetivos organizacionales

	Proporciona oportunidades de aprendizaje y desarrollo
	Se escucha las opiniones de los empleados
	Genera confianza a los empleados
	La alta dirección debe ser abierta, y tener un comunicación de doble vía, y muy dinámica
	Se aprende del fracaso
	Fomenta la diversidad cultural y funcional
Experimentación y apertura	Aumenta los esfuerzos en investigación y desarrollo
	Existe libertad para probar nuevos métodos de trabajo y procesos innovadores
	Cultiva la curiosidad
	Fomenta el cambio
	Incrementa el trabajo en equipo, la innovación y la búsqueda de soluciones creativas.
Transferencia de conocimiento	Aumenta la eficiencia y la productividad
	Crea en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuo
	Identifica nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas
	Se aprende rápidamente
Toma de riesgo	Agiliza y fortalece el proceso de toma de decisiones
	Disminuye drásticamente la incertidumbre
	Incrementa la productividad
	Mejora el nivel de satisfacción de los clientes y empleados
	Cumplimiento de los objetivos organizacionales

*Nota:* La tabla muestra la influencia de cada factor en la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las pymes de la ciudad de Ocaña.

Es por ello, que cuando las organizaciones promueven adecuadamente el intercambio de conocimiento, el diálogo, la toma de decisiones participativa, el compromiso gerencial, la experimentación y apertura, la transferencia de conocimiento y la toma de riesgo permite que las empresas se orienten a un mejoramiento sostenido de los procesos y de la comunicación interna, ya que se logra optimizar las relaciones con el mundo exterior incrementando la capacidad de innovar y con ella el valor de la compañía.

A pesar de que las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña los factores estudiados se encuentran en un nivel favorable, estas deben mejorar en ciertos aspectos que les permita transferir, compartir, e intercambiar conocimientos y destrezas de forma adecuada, esto con el fin de obtener mejores resultados a través de sistemas y herramientas que aumenten la ventaja competitiva de las pymes, eliminando los paradigmas tradicionales que mejoran el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

Otro aspecto a resaltar es que las empresas no solo deben enfocarse en obtener los mejores resultados, sino que deben tener en cuenta al trabajador como un elemento esencial en logro de las metas ya que los empleados tienen la libertad de participar activamente en las decisiones provocando autonomía, creatividad, innovación y superación, logrando identificar los factores necesarios para hacer proceso de cambios y mejoras dentro de las pymes, y por ende generando mayores oportunidades de innovación gracias a una mejor recepción del proceso de adaptación al ambiente dinámico.

Es por eso, que una organización que aprende, es una compañía inteligente ya que en el mundo donde se encuentran se deben construir capacidades para anticiparse, dar respuesta y adaptarse rápidamente a los cambios que se presenten generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, es por ello, que las empresas tienen el potencial de crear, difundir y utilizar el conocimiento a través de flujos de conocimiento que permiten a las organizaciones transformar y hacer evolucionar la memoria para actuar conscientemente en los entornos dinámicos.

#### **4.4 Evaluar las dimensiones y las capacidades de aprendizaje en las empresas pymes de Ocaña.**

Actualmente las Pymes son de gran relevancia en el desarrollo económico y social del municipio; es de allí que surge la necesidad de impulsar su crecimiento y desarrollo lo cual se logra si implementa la capacidad de aprendizaje organizacional de manera adecuada y eficiente, fortaleciendo sus ventajas competitivas logrando integrar la adquisición; creación; captura; transmisión; aplicación y evaluación del conocimiento como elementos esenciales en la creación de valor; es por ello que una organización que cuenta con baja capacidad de aprendizaje se caracteriza por su bajo desempeño por lo que se hace necesario implementar estrategias que permitan fortalecer y aplicar el aprendizaje como factor fundamental para generar competitividad y sostenibilidad.

Es por ello que las pequeñas y medianas empresas de la región deben determinar y estudiar cómo se genera el conocimiento al interior de las organizaciones ya que algunas lo tienen bien definido pues adquieren conocimiento constantemente a través de capacitaciones, consultorías y software especializados donde los colaboradores reciben la información necesaria la cual implementan a lo largo de su vida y en el desarrollo de sus actividades diarias, así mismo el uso de la tecnología se ha convertido en una herramienta que permite tener un mayor acercamiento con todas sus grupos de interés logrando así actuar ante los cambios que se presentan en el entorno alcanzando una solución rápida e inmediata; aunque algunas empresas cuentan con recursos tecnológicos esto no es suficiente pues deben optimizarlos y establecer

procesos que les permita crear, compartir, aplicar, depurar y conservar el conocimiento dentro de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que también se adquiere conocimiento proveniente de otras empresas y organizaciones lo cual les permite estar a la vanguardia del mercado y por ende lograr un mayor posicionamiento debido a que el conocimiento que posee cada empresa es valioso logrando así realizar una retroalimentación para desarrollar estrategias y modelos específicos de acuerdo a sus propias características, es por ello que las Pymes deben mejorar la gestión del conocimiento realizando un adecuado entrenamiento a sus empleados, adquirir conocimiento externo, y mejorar la cultura organizacional que le permitan crear espacios para intercambiar conocimiento y experiencias entre los empleados de la empresa.

Por otra parte, los resultados muestran que la tecnología de la comunicación e información juegan un papel fundamental dentro de la gestión del aprendizaje en las organizaciones ya que les permite adquirir conocimiento proveniente tanto del interior como del exterior logrando fortalecer el aprendizaje en los colaboradores y fortaleciendo la estructura de la compañía pues si este se trasmite de manera adecuada ayudará a cada uno de los procesos, logrando estar un paso delante de la competencia, así como aumentar la eficacia de la organización obteniendo ventajas competitivas que maximicen los resultados empresariales, al igual que ayuda a las personas a mantenerse actualizadas en el campo del conocimiento; por otro lado se identificó que algunas empresas se reusan a utilizar las TIC dentro de sus procesos lo que genera dificultad para transmitir conocimiento y mantenerlo actualizado.

Una adecuada gestión del conocimiento permite mejorar continuamente los procesos, a explotar mejor los logros obtenidos y a innovar constantemente factores que las pymes de la ciudad de Ocaña apenas empiezan a tener en cuenta dentro de sus empresas ya que todavía se encuentran en sistemas tradicionales que le impiden alcanzar una mayor captura de conocimiento, por lo que se hace necesario obtener acceso a la información y al conocimiento como elementos esenciales para obtener una mayor eficiencia y productividad viéndose reflejado en una adecuada toma de decisiones, al igual que promoviendo la innovación y el cambio cultural ya que se alienta al intercambio de ideas, colaboración y acceso a la información logrando satisfacer las cambiantes necesidades que se presentan en el entorno y aumentando la satisfacción de los clientes.

Pues algunas de las organizaciones estudiadas señalan que permanentemente les gusta aprender cosas nuevas debido a que el mundo en el que se encuentran está en constante cambio y las necesidades de los clientes se vuelven más exigentes, por lo que se hace necesario que las empresas cuenten con habilidades de aprendizaje que permita resolver problemas, generar valor y ser más relevante, es por eso que cuando los empleados se sienten respaldados por su compañía a aprender se logran mayores beneficios pues se presenta un aumento en la productividad y en la lealtad de los empleados lo que les permite estar preparados a los cambios con el fin de sobrevivir, prosperar y mantenerse en el mercado.

Es por ello, que hoy en día las Pymes deben fortalecer la gestión de conocimiento y esto se logra si las empresas empiezan a tener en cuenta todo lo que sucede a su alrededor y con sus grupos de interés capturando el mayor aprendizaje posible de forma rápida y eficiente en toda la organización acumulando experiencias y aprendizajes que sirven para construir una base de conocimiento compartido como elemento importante para acelerar la innovación, por otro lado, se evidenció que las organizaciones deben valorar el impacto de las experiencias para reforzar los puntos positivos y evitar repetir errores del pasado a través de espacios creativos y flexibles a su colaboradores generando ideas que permitan mejorar el producto o servicio.

Otro aspecto que deben evaluar en las pymes estudiadas tiene que ver con la implementación de software disponibles que les permita capturar y sistematizar el nuevo conocimiento de manera eficiente y eficaz aprovechando al máximo el aprendizaje disponible adaptándose a los cambios y tendencias del entorno y buscando la mejor manera de hacer mejor la cosas y aprender continuamente logrando respuestas ágiles, soluciones precisas y espacios interactivos más abiertos y participativos, que se distingan por su calidad y oportunidad, fortaleciendo la capacidad de los empresas en identificar y utilizar sus datos e información para el análisis y la toma de decisiones implementando una comunicación efectiva en todos sus niveles.

Finalmente, las Pymes de la ciudad de Ocaña deben mejorar la capacidad dinámica de aprendizaje con el propósito de generar valor a la empresa y obtener una ventaja competitiva sostenible sobre los demás, pues el conocimiento se convierte en el patrimonio más importante

para los empleados debido a que aumentan su eficiencia y productividad, es por eso que deben incrementar sus esfuerzos en adquirir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento entre todos los colaboradores, logrando mejorar sus productos y/o servicios a través de una adecuada planeación estratégica que incentive el crecimiento y la innovación y por ende optimizando la relación con los clientes.

#### ***4.4.1 Diseño de la escala de evaluación de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.***

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido, se plantea una escala de evaluación para la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional con el objetivo de crear una herramienta que facilite la implementación de esta capacidad en las Pymes del municipio de Ocaña. Es por ello, que se hace necesario realizar mediciones que permitan identificar los factores que influyen positivamente en la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional como un constructo multidimensional de las empresas, pues mientras se presenten estas condiciones en la compañía, mayor es la capacidad de aprendizaje que tienen las mismas.

Ahora bien, cada una de las dimensiones expuestas en el marco teórico constituyen los atributos que la escala pretende medir para determinar si una organización tiene la capacidad de aprendizaje organizacional teniendo en cuenta una escala de siempre o casi siempre con el fin de

optimizar las propiedades de cada una de las dimensiones estudiadas logrando que estas sean más precisas.

Para lograr una identificación más exacta de las dimensiones se debe tener en cuenta los siguientes niveles de valoración que permiten evaluar la capacidad dinámica dentro de las empresas de acuerdo a la siguiente escala

**Tabla 22.** *Escala de medición*

<b>Escala</b>	<b>Medición</b>
0-25	Deficiente
26-50	Aceptable
51-70	Sobresaliente
71-100	Excelente

*Nota:* autora de proyecto

Una vez que los datos fueron debidamente codificados se pudo realizar el análisis empírico de las dimensiones, para evaluar el nivel de influencia de cada uno de los factores dentro de la capacidad dinámica de aprendizaje dentro de las organizaciones. (ver tabla 23.)

**Tabla 23.** *Evaluación de las dimensiones de la capacidad dinámica de aprendizaje.*

<b>Dimensión</b>	<b>Valoración</b>	<b>Consideración</b>	<b>Criterios para evaluar en su organización</b>
<b>Capacidad de adquisición de conocimiento</b>	Aceptable	Las organizaciones deben identificar y adquirir el conocimiento generado externamente ya que es fundamental para el desarrollo de su actividad innovadora, debido a que las empresas deben contar con la capacidad de absorber conocimiento e información de sus fuentes externas	Realiza alianzas estratégicas
			Lleva a cabo contratación, colaboración y apertura de nuevas ideas
			Se apoya en las Tic
			Realiza consultorías especializadas
			Aprende de otros o de su propia experiencia
			Adquiere, asimila, transforma y explota conocimiento
<b>Capacidad de generación de conocimiento</b>	Sobresaliente	Es la capacidad de la organización para a repensar, renovar y reordenar insumos, procesos y productos que le permitan generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.	Obtiene conocimiento nuevo mediante procesos de investigación, aprendizaje o experimentación
			Cuenta con recursos y capacidades internas que puedan emplearse de forma novedosa en escenarios de crisis
			Genera aprendizaje individual, grupal y organizacional
			Se adapta a los cambios del entorno
			Se compara con otras organizaciones o contrata nuevos individuos
			Estimula el intercambio de conocimiento
<b>Capacidad de combinación de</b>	Sobresaliente	La organización cuenta con la capacidad de gestionar materiales,	Cuenta con la capacidad de resolver problemas con clientes, proveedores y para innovar en productos, procesos y cambios del mercado
			Cuenta con un área de innovación y desarrollo
			Fomenta el diálogo y la escucha de todas las opiniones

<b>conocimiento</b>	técnicas y procesos para crear productos procesos y servicios con características distintas a los ya existentes.	<p>Conocen, valoran y aprovechan todo lo que saben sus colaboradores</p> <p>siempre están dispuestos a experimentar, a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer</p> <p>Gestiona la capacidad de innovación</p> <p>Realiza capacitaciones constantemente</p> <p>Cuenta con una estructura que permite flujos de información</p> <p>Tiene en cuenta los principios y valores</p>	
<b>Intercambio de conocimiento</b>	Sobresaliente	<p>Se crean espacios para que existan una comunicación abierta entre todas las áreas que les permita compartir el conocimiento y por ende generar aprendizaje</p>	<p>Implementa plataformas y herramientas de software que permita la creación de rede en línea</p> <p>Resuelve desafíos críticos y replica soluciones a escala</p> <p>Fomenta la participación de los colaboradores</p> <p>Diseña y usa espacios que facilitan el intercambio de conocimiento</p> <p>Cuenta con una cultura organizativa que fomente el intercambio de conocimiento</p> <p>Promueve el aprendizaje a través de comunidades conocimiento o de practica</p>
<b>Diálogo</b>	Aceptable	<p>Crea, administra y mejora la comunicación dentro las organizaciones, respondiendo a las necesidades que enfrentan en el entorno</p>	<p>Identifica los canales existentes y cuáles son los más utilizados</p> <p>Conoce las necesidades de sus colaboradores</p> <p>Desarrolla estrategias de comunicación interna y externa</p> <p>Promueve el diálogo y la confianza mutua entre los diferentes niveles jerárquicos</p> <p>Fomenta la motivación entre los trabajadores</p>

<b>Toma de decisiones participativas</b>	Sobresaliente	La compañía cuenta con la capacidad para tomar decisiones de manera colaborativa y autónoma obteniendo mejores resultados	<p>Considera recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.</p> <p>Asigna responsabilidades</p> <p>Impulsa procesos formativos</p> <p>Se aumenta la participación</p> <p>Aumenta la cohesión y fortalece el sentido de pertenencia</p> <p>Desarrollan ideas innovadoras y diversas</p>
<b>Compromiso gerencial</b>	Aceptable	Se evidencia el compromiso de la alta gerencia en todos los niveles fortaleciendo la cultura organizacional	<p>Establece valores y comportamientos dentro de la empresa</p> <p>Reconoce y evalúa constantemente los cambios en las variables externas e internas que afecta a la organización</p> <p>Fomenta el liderazgo en todos los niveles</p> <p>Ofrecen beneficios y ambientes atractivos</p> <p>Tienen en cuenta las ideas de sus colaboradores</p> <p>Definen planes de desarrollo y crecimiento de la organización</p>
<b>Experimentación y apertura</b>	Sobresaliente	Sabían que necesitan tomar riesgos y aprender rápido para tener éxito logrando estar en sintonía con la dinámica del mercado.	<p>Transforman la forma de como las pymes toman decisiones</p> <p>Impulsan un mejor producto, crecimiento y experiencia para los empleados</p> <p>cuentan con la habilidad de anticiparse y adaptarse a las condiciones variables e inestables del entorno</p> <p>Promueve la experimentación y la innovación como forma de mejorar los procesos de trabajo</p> <p>Cuentan con sistemas y procedimientos para recibir, atraer y reportar información sobre lo que sucede fuera de la empresa</p>

<b>Transferencia de conocimiento</b>	Excelente	Realizan investigaciones, hallazgos y descubrimientos que fomenten la transferencia de conocimiento aprovechando las nuevas tecnologías e innovaciones	Identifican y captan oportunidades con rapidez
			Crean nuevos mercados y consumidores
			Promueven el uso de herramientas virtuales que permitan transferir el conocimiento en todos los niveles de la entidad
			Diseñan documentos que fomenten la transferencia de conocimiento entre todos los procesos
			Desarrollan metodologías que promueven la participación de los colaboradores
			Lleva a cabo planes de capacitaciones
			Motivan a sus colaboradores a seguir aprendiendo
<b>Toma de riesgo</b>	Sobresaliente	Identifica, mide, controla y monitorea los riesgos logrando que las organizaciones perduren en el tiempo	Estructura planes de seguimiento
			Valora retos y nuevos proyectos
			Realiza medición y control de los riesgos
			Reacciona de manera adecuada y de forma interactiva a los cambios del entorno
			Crea y mantiene comportamientos innovadores a los colaboradores
			Establece metas

*Nota:* La tabla muestra la evaluación de cada una de las dimensiones de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las pymes de la ciudad de Ocaña.

La escala de medida de la capacidad dinámica de aprendizaje tiene con objetivo capturar la forma de como las organizaciones aprenden realizando un análisis exhaustivo de los factores que facilitan o fomenten el aprendizaje organizativo esto con el fin de mejorar su capacidad de respuesta y adaptación al cambio; logrando detectar oportunidades y amenazas, así como definir posibles acciones, ya que a través del análisis realizado se puede evaluar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional desde una perspectiva multidimensional e integradora.

## Conclusiones

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Pymes del municipio de Ocaña refleja que esta se encuentra en la etapa de inicio pues tienen en cuenta algunos factores que impulsan el aprendizaje dentro de las organizaciones los cuales se deben fortalecer con el objetivo de lograr competitividad en el mercado donde operan; aunque las empresas no cuentan con una estrategia empresarial definida que valla encaminada adquirir conocimiento tanto del interior como del exterior se evidencia que han puesto en práctica acciones para formalizar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

Es por ello, que cuando existe mayor capacidad de aprendizaje dentro de las pymes, estas tienen mayor posibilidad de alcanzar y mantener la competitividad y el éxito en un entorno cambiante, pero esto se logra si las empresas empiezan a tener una mirada diferente y a enfocarse en adquirir habilidades y capacidades que les permita adquirir conocimiento a través de los clientes, competencia, tecnología, comunidades de aprendizaje, cultura organizacional, comunidades de compromiso, historia, crisis, problemas, experiencias, practicas, memoria organizacional y clima organizacional, pues que a pesar de tener inmersos estos factores dentro sus procesos no realizan una adecuada utilización de estos como herramientas importantes para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Por otra parte, se evidenció que algunas de las Pymes estudiadas han podido generar perdurabilidad en el tiempo gracias a que tienen en cuenta algunos de los factores y dimensiones

estudios que les permite mejorar y mantener su competitividad, donde el aprendizaje tiene la importancia que se necesita dentro de las organizaciones ya que su principal objetivo es generar valor en el tiempo mediante estrategias que le permitan la consecución del crecimiento potencial sostenible y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta la importancia de las capacidades dinámicas de aprendizaje dentro las Pymes, se deben identificar las herramientas esenciales y estratégicas que deben implementar para la ejecución de las tareas de la empresa con el fin de obtener mejores resultados, con base a una ventaja competitiva generada a partir de su análisis, recurso, competencias y aprendizaje, los cuales les permita sobrevivir y adaptarse en ambientes turbulentos, fortaleciendo los sistemas productivos que le permitan lograr practicas organizacionales de calidad.

De las dimensiones consideras para evaluar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional se evidencio que estas presentan una actitud favorable, pero sin embargo deben tener en cuenta el análisis del entorno externo para adquirir nuevos conocimientos y aprovechar las condiciones del ambiente interno para estar en constante aprendizaje, pues el desarrollo de una empresa tiene que ver con la visión o dirección empresarial, el aprendizaje, la adquisición y la gestión del conocimiento en los proyectos internacionales y en la capacidad de adaptación de la organización.

En general, la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional que se percibe en la Pymes del municipio, es moderadamente buena, no obstante, es muy cambiante debido a los múltiples factores externos que se viven actualmente.

## Recomendaciones

Es importante que toda organización reconozca la necesidad de implementar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, evaluando el impacto del aprendizaje dentro y fuera de la empresa mediante la búsqueda de resultados diferentes de acuerdo con la dinámica del entorno, utilizando las TIC de manera eficaz y eficiente que permita alcanzar y mantener la competitividad y el éxito en ambientes cambiantes, por tanto, el modelo planteado por Garzón genera que las organizaciones tengan en cuenta las fuentes externas de conocimiento a través de la capacidad de adquisición, generación y combinación de conocimiento; generando no solamente que las pymes se adapten a los cambios sino que le permita diferenciarse en el mercado a partir de los recursos disponibles en pro de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, se hace necesario resaltar que todas las organizaciones cuentan con el potencial para desarrollar sus capacidades de aprendizaje teniendo en cuenta las contingencias exógenas y endógenas que intervienen en el aprendizaje organizacional y por ende la dirección estratégica debe promover una cultura organizacional que fomente la participación, el diálogo, la toma de riesgo, la experimentación, el compromiso gerencial, el intercambio y transferencia de conocimiento que genere una mejor disposición para afrontar los retos y obtener mayores resultados empresariales a través de espacios creativos y flexibles donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y adquirir nuevos aprendizajes que permitan mejorar las acciones de las empresas; creando una cultura de aprendizaje sólida para estar más preparadas a las

incertidumbres y desafíos que se presentan en el entorno a través de programas de aprendizajes donde adquieran nuevas habilidades para aprovechar las oportunidades que se presentan.

La alta gerencia debe incluir dentro el direccionamiento estratégico el aprendizaje como eje central para el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que les permite adquirir nuevas habilidades y destrezas que aumente la adquisición del conocimiento tanto interno como externo, almacenando sistemáticamente la información existente de la compañía como base para gestionar el conocimiento organizacional al igual que realizar intercambio y transferencia del mismo dentro de todos los empleados de la organización, fomentando la comunicación de manera eficiente entre todos sus grupos de interés logrando una mejor y rápida toma de decisiones y por ende estimulando la innovación y el crecimiento económico.

Finalmente, las organizaciones deben evaluar constantemente la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional identificando las capacidades específicas de la empresa teniendo en cuenta las características de la organización, al igual que identificar las dimensiones que los directivos requieren para desarrollar sus capacidades y competencias y promover cambios estratégicos dentro de la organización, logrando un ajuste con su entorno.

## Referencias

- Acosta Prado, J. C., Longo Somoza, M., & Fischer, A. L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Scielo*, 35-62.
- Ahenkora, K., & Adjei, E. (2012). A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation. *Journal of Management and Strategy*, 21-27.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 29-49.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? *St Petersburg State University, Institute of*.
- Aragon-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 71-89.
- Aramburu Goya, N. (2000). *El estudio del aprendizaje organizativo en la década de los años noventa*. Obtenido de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/aos90.pdf>
- Ardic, O. P., Mylenko, N., & Saltane, V. (2012). ACCESS TO FINANCE BY SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: A CROSS-COUNTRY ANALYSIS WITH A NEW DATA SET. *Pacific Economic Review*, 491-513.
- Arellano, M., & Valenciano, D. (2017). *Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Cooperativas Multiactivas de la ciudad de Barranquilla, Colombia*. Obtenido de

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/379/5204124%20%201042434451.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 115-125.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. España: Addison Wesley.

Aubrey, R., & Cohen, P. (1995). *La organización en aprendizaje permanente estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Augier, M., & Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review volume*, 175-192.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 410-421.

Bain, A. (1998). Social defenses against organizational learning. *Human Relations*, 413-429.

Barreto , I. (2013). Capacidades dinámicas: una revisión de investigación pasada y agenda para el futuro., (págs. 1-4). Málaga .

Barreto, I. (2009). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 256-280.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new management function. *Journal of organizational excellenc*, 65-81.

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge Continuity: The Neww Management function . *Journal of Organizational Excellence*, 65-81.

- Bell, S., Whitwell, G., & Lukas, B. (2002). Schools of Thought in Organisational Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 70-86.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Kara, O. (2008). Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management*, 58-91.
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la practica. *Compendium*, 7.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 167-185.
- Cardona López, J. A. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/11051468.pdf>
- Cardona López, J. A., & Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones . *Scielo* , 11-43.
- Castañeda , D., & Pérez Acosta , A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una propuesta más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericano de Psicología ocupacional*, 3-15.
- Chiva, R., Alegre Vidal, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. *International Journal of Manpower*, 224-242.
- Choo Chun, W. (1999). *La organización inteligente : el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México : Oxford University Press.
- Ciborra, C., & Andreu, R. (2001). Sharing Knowledge across Boundaries. *Journal of Information Technology*, 79-81.

Claver Cortés, E., Llopis Tavemer, J., Molina Manchón, H., Canea Flor, F. J., & Malina

Azorín, J. F. (2000). La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades. *Boletín de estudios económicos*, 119-138.

Cockburn, I., Henderson, R., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic management Journal*, 1123-1145.

Colombia Fintech. (02 de Febrero de 2021). *El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Obtenido de <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>

Congreso de Colombia. (12 de Julio de 2000). *Secretaría del Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0590\\_2000.html#2](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html#2)

Congreso de Colombia. (2010). *Ley 590 De 2000*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Congreso de la Colombia. (02 de Agosto de 2004). *Secretaría del Senado*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0905\\_2004.html#2](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html#2)

Cotton, J., Vollrath, D., Frogatt, K., Lengnick-Hall, M., & Jennings, K. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy Of Management*, 8-22.

Crossa, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 522-537.

Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 522-537.

- Cuervo García, Á. (2004). Dinámica empresarial y consolidación sectorial. *Universia Business Review*, 96-105.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 519–543.
- Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de administración* , 11-33.
- Day, G. (1994). Continuous Learning about Markets. *California Management Review*, 9-31.
- De Geus, A. (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 70-74.
- del Río Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje Organizacional como catalizador de esenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 247-266.
- Dibella, A., Nevis , E., & Gould, J. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of management studies*, 361-379.
- Dixon , N. (1999). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. New York: McGraw-Hill.
- Dixon, N. (1997). The hallways of learning. *Organizational Dynamics*, 23-24.
- Doving, E., & Gooderham, P. (2008). Small firm accountancy practices as business advisors : a dynamic capabilities view of the scope of their services. *Strategic Management Journal*, 841-857.
- Du, R., Ai , S., & Ren , Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 38-46.

- Dueñas Guarnizo, J. A., & Peñalosa Otero, M. E. (2014). Desarrollo de las relaciones de negocios internacionales de pymes del subsector confección de ropa en Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* , 35-50.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior* , 75-123.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. *Management Learning*, 5-20.
- Eisenhardt , K., & Martin , J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Ellonen , H.-K., Jantunen , A., & Kuivalainen , O. (2011). The role oy dynamic capabilities in developing innovation related capabilities . *International Journal of Innovation Management*, 459-478.
- Escandón Barbosa, D. M., Rodríguez Orejuela, A., & Hernández Espallardo, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las empresas born global colombianas. *redalyc*, 141-163.
- Farfán Buitrago, D. Y., & Garzón Castrillón, M. A. (09 de 2006). *La gestión del conocimiento*.  
Obtenido de  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1207/BI%2029.pdf?sequence=1>
- Felin, T., & Powell, T. (2015). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*.

- Fiol , C., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 803-813.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management*, 803-813.
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela , K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Scielo* , 411-440.
- Gabrielssona, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 385-401.
- Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación* , 31-85.
- García Agudelo, L. A. (2018). *Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las pymes metalmeccánicas exportadoras de Barranquilla, Colombia*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11323/326>
- García Garnica, A. (2016). Creación, conversión, facilitación y espacios del conocimiento: las aportaciones de Ikujiro Nonaka a la teoría organizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 73-88.
- García Morales, V., Llorens Montes, F., & Verdú Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems* , 21-42.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Garzón Castellón , M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión empresarial*, 111-131.

Garzón Castrillón , M. A. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo gerencial*, 19.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?isAllowed=y&sequence=1#:~:text=Serie.&text=En%20la%20propuesta%20de%20modelo,de%20equipo%2C%20organizacional%20e%20interorganizacional>.

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?isAllowed=y&sequence=1#:~:text=Serie.&text=En%20la%20propuesta%20de%20modelo,de%20equipo%2C%20organizacional%20e%20interorganizacional>.

Garzón Castrillon, M. A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, Vol. 13, Num1, p. 111-131.

Garzón Castrillon, M., & Fischer, A. (2010). Estudio descriptivo sobre el aprendizaje organizacional, en organizaciones de Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación administrativa*, 18-53.

Garzón, M. A., & Fischer, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 59-74.

González Millán, J. J., Aponte Sánchez, H. E., & Salazar Rey, J. F. (2015). Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Journal Manager*, 1936.

- Govind Menon, A., & Mohanty, B. (2008). Towards a Theory of “Dynamic Capability” for Firms . *6th AIMS International Conference on Management* , 28-31.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 375-387.
- Griffith, D., & Harvey, M. (2001). A Resource Perspective of Global. *Dynamic Capabilities*, 597-606.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2002). *Dirección estratégica de la empresa teorías y aplicaciones*. España: Aranzadi S.A.
- Guns, B. (1996). *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge*. Pfeiffer Wiley.
- Helfat , C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D . *Strategic Management Journal*, 339-360.
- Helfat , C., & Peteraf , M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles . *Strategic Management Journal*, 997-1010.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge Capabilities and Products. *Economic analysis group discussion paper*, 1-35.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, P. (2014). Deficiones de los enfoques cuantitativos y cualitativos, sus similitudes y diferencias . *Academia* , 2-21.
- Hodgkinson, G., & Healey, M. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management Journal* , 1500-1516.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 88-115.
- Huerta Riveros , P., Nava López , J. E., & Almodóvar Martínez , P. (2004). La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudio empresariales* , 87-104.
- Isaacs, G. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 24-39.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 715-725.
- Jiménez Jiménez, D., & Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales un estudio empírico. *Dialnet*, 31-55.
- Juárez Martínez, M. I., & del Amo Rodríguez, S. (s.f.). *El diálogo: alternativa ante la crisis civilizatoria*. Obtenido de <https://www.uv.mx/cienciauuv/blog/dialogoalternativacrisiscivilizatoria/>
- Kim , T. T., & Lee , G. (2013). Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management* , 314-337.
- kim , t., & Lee , g. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 324-337.

- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning Experience as the Source of Learning and Development*. Estados Unidos : Prentice-Hall.
- Kumar, J., & Ganesh , L. (2009). Research on knowledge transfer in organizations: a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 161-174.
- Lampel, J., & Shamsie, J. (2003). Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry. *Journal of Management Studies* , 2189-2210.
- Levinson , N., & Asahi, M. (1995). Cross-national alliances and interorganizational learning. *Organizational Dynamics* , 50-63.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 315-332.
- Londoño Patiño , J. A. (2016). *Caracterización de las capacidades dinámicas de Aprendizaje que intervienen en el contexto de una PYME del sector de manufactura en la ciudad de Medellín: Caso de estudio*. Obtenido de [LondonoPatinoJulioAlbeiro2017%20\(1\).pdf](#)
- Londoño Patiño, J. A., & Acevedo Álvarez, C. A. (2018). El aprendizaje organizacional (AO) y el desempeño empresarial bajo el enfoque de las capacidades dinámicas de aprendizaje. *Revista CEA*, 103-118.
- Madrid Garre, M. F., & López Yepes, J. A. (1996). Cómo hacer de la empresa una organización aprendiente. *Economía industrial*, 67-76.

- Maldonado Niño, L. G., Collantes Miranda, G. K., & Bastos Osorio, L. M. (2018). Capacidades dinámicas de aprendizaje en la competitividad empresarial del sector cerámico de la ciudad de Cúcuta: caso Empresa Arcillas Zuligres. *Clío América*, 10-121.
- Martín Rojas , R., García Morales , V., & Aragón Correa , J. A. (2013). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador. El aprendizaje organizativo y tecnológico. *International Firms and Sustainability Management* , 35-46.
- Martínez León , I., & Ruiz Mercader , J. (2002). *El aprendizaje en las organizaciones: el nivel individual* . Obtenido de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/614/aon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McGill, M., & Slocum , J. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 6779.
- Méndez Álvarez , C. E. (2011). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Editorial Limusa.
- Menguc, B., & Auh , S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 63-73.
- Mertens , L., & Palomares, L. (15-17 de marzo de 2006). *Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía de aprendizaje?* Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/capacidades-dinamicas-de-aprendizaje.pdf>

- Mertens, L., & Palomares, L. (15-17 de Marzo de 2006). *Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones*:. Obtenido de <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/capacidades-dinamicas-de-aprendizaje.pdf>
- Moliterno, T. P., & Wiersema, M. F. (2007). Firm performance, rent appropriation, and the strategic resource divestment capability. *Strategic management Journal*, 1065-1087.
- Morales Alvis, K. J., Pertuz, V., Pérez Adith, P., & Vega Molina, A. (2020). Aprendizaje organizacional en una empresa minera en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 213-228.
- Muñoz Seca, B., & Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid : McGraw-Hill Interamericana.
- Nevis, E., DiBella , A., & Gould, J. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Mitsloan Management Review*, 73-85.
- Nicolini, D., & Meznar, M. (1995). The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field. *Human Relations*, 727-746.
- Nonaka , I., & Konno , N. (1998). The concept of "Ba" Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review* , 40-54.
- Nonaka , I., & Takeuchi , H. (1995). *The Knowledge Creating Company*,. New York : Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford university press.

- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1995). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 833-845.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Journal*, 496-520.
- Ortega Álvarez, A., García Merino, T., & Santos Álvarez, M. (2012). El desarrollo de nuevos productos a la luz y a la sombra de las capacidades dinámicas. *Cuadernos de administración*, 113-135.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I., & Grant, D. (2000). A Dialogic Analysis of Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 887-902.
- oswick, a., pedro antonio, keenoy, t., Mangham, I., & subvención, d. (2000). A Dialogic Analysis of Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 887-902.
- Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 31-39.
- Pérez de Armas, M., Caballero Torres, I., Sainz de Roza, M. F., & Hernández Pérez, G. (Abril-Junio de 2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional y la empresa de alta tecnología: Biotecnología en Cuba. *Cofin Habama*, 38-46.
- Pisano, G. (1994). Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development. *Strategic Management Journal*, 85-100.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires : Ediciones Javier Vergara.

Presidencia de la República de Colombia, Decreto 957, 2019, Artículo 2.2.1.13.2.1. (s.f.).

Presidente de la república de Colombia . (05 de Junio de 2019). *Decreto No 957 de 5 de Junio*

2019. Obtenido de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Prieto, I., & Revilla , E. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 47-76.

Real, J., Leal, A., & Roldán, J. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial marketing management*, 505-521.

Rindova , V., & Kotha , S. (2001). Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal* , 1263-1280.

Rivera, H. A., & Figueroa, L. S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. *Criterio Libre*, 245-261.

Rojas Dávila, R. S., & Torres Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 30-37.

Ruíz Bolívar , C. (2002). *Programa Interinstitucional Doctorado en Educación*. Obtenido de <http://investigacion.upeu.edu.pe/images/7/74/Validez.pdf>

Sánchez , J. J., Osorio , J., & Baena , E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYMES en Colombia . *Scientia et Technica*,, 321-324.

- Sánchez Peñaflor , S., & Herrera Aviles , M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de recursos y capacidades. *redalyc*, 133-146.
- Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla*. Obtenido de <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Schreyogg , G., & Kliesch -Eberl , M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 913-933.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 95-105.
- Shi, Y.-Z., Luo, X., & Liu, S. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International journal of research in marketing*, 367-382.
- Simsek, Z., Lubatkin, M., Veiga, J., & Dino, R. (2009). The role of an entrepreneurially alert information system in promoting corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 810-817.
- Sinkula, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 35-45.
- Slater , S., Olson, E., & Hult , T. (2006). The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship. *Strategic Management Journal*, 1221-1231.

- Slater, S., & Narver, J. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Solf Zárate, A. (2007). La 'organización que aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 29-47.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning-The Key To Management Innovation. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Suárez González, I., & Fernandez, Z. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 73-92.
- Tanaka, N. (2008). Creación del Conocimiento: la Gestión del. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*, 1-23.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- 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.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 35-54.
- Teece, D. J. (2012). Capacidades dinámicas: rutinas versus acción empresarial. *Journal of management studies*, 1-7.

- Uriona Maldonado , M., Coelho De Souza , L. L., & Murcia Rivera , C. (2010). El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económico. *Revista Economía Industrial*, 23-34. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31709332/Uriona\\_Leocadio\\_Murcia\\_Articulo\\_Economia\\_Industrial\\_07.13.pdf?1376292509=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_Capital\\_Intelectual\\_como\\_recurso\\_para.pdf&Expires=1619304683&Signature=KHa2q~mi3c](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31709332/Uriona_Leocadio_Murcia_Articulo_Economia_Industrial_07.13.pdf?1376292509=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Capital_Intelectual_como_recurso_para.pdf&Expires=1619304683&Signature=KHa2q~mi3c)
- Valencia Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *redalyc*, 297-305.
- Van Den Bosch , F., & De Man, A. (1997). Perspectives on Strateg Contributions of Michael E. Porter. *Kluwer Academic Publishers* , 1-8.
- Wadhwa, A., & Kotha, S. (2006). from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. *Academy of Management*, 819-835.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management Reviews*,, 31-51.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Southern Medical Journal*, 991-995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917-955.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 185-203.

- Zheng, S., Zhang, W., Wu, X., & Du, J. (2011). Knowledge-based Dynamic Capabilities and Innovation in Networked Environments. *Journal of Knowledge Management*, 1035-1051.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 2-48.

# Apéndices

## Apéndice A. Instrumento No 1

### UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

#### ENCUESTA DE CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en la competitividad empresarial de las pymes de la ciudad de Ocaña.

#### Descripción.

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas sobre el aprendizaje organizacional en donde usted labora. Al contestar tenga en cuenta su experiencia en la organización y si se está aplicando actualmente, marque con una (x) la respuesta que más se aproxime a su percepción y comportamiento, cada afirmación tiene un grado de intensidad que va de menos a más. Agradecemos su colaboración por participar con el diligenciamiento del instrumento

Para responder cada pregunta utilice los siguientes criterios: **1:** Totalmente de acuerdo, **2:** medianamente de acuerdo, **3:** Indiferente, **4:** Medianamente en desacuerdo y **5:** totalmente en desacuerdo.

La información aquí suministrada es de total confidencialidad

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

#### Instrumento diseñado Manuel Alfonso Garzón Castrillón y André Luis Fischer en su trabajo titulado

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	“La organización estimula la comprensión de los valores y creencias básicas, siempre”.					
2	“Se utiliza el conocimiento de los valores y creencias básicas para aprender, siempre”.					
3	“Se aplica la gestión por competencias en la organización (en todos sus aspectos)”.					
4	“Se impulsa en los empleados a que consulten bases de datos necesarias para aprender de otras experiencias y aplicarlas”.					
5	“Fomenta la organización de espacios compartidos para aprender colectivamente. (formal o informalmente)”					

6	“Existen procesos claramente definidos para recopilar información de los clientes (CRM u otros)”						
7	“Se han auto-organizado grupos que se reúnen para aprender (con agenda y objetivos)”						
8	“La organización, utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes. (NTCI)”						
9	“La interacción social permite impulsar acciones para compartir espontáneamente buenas practicas (se hace)”						
10	“Existen políticas para divulgar entre los empleados, el conocimiento generado por las unidades especializadas”						
11	“Se cumple con la declaración: el ser humano es lo más Importante para la organización”.						
12	“La organización utiliza, soporte tecnológico para procesar la información obtenida del monitoreo a la competencia”						
13	“Están establecidas las competencias requeridas y se utiliza el lugar de trabajo para la formación”						
14	“La organización aprende y documenta los conocimientos que recibe de los practicantes (pasantes) siempre”						
15	“Hay programas formales de aprendizaje para compartir, organizar e implementar los valores organizacionales”						
16	“Se fomenta el uso del conocimiento adquirido por la experiencia y los practicantes (pasantes)”						
17	“Los contenidos ideológicos de los valores y principios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, siempre”.						
18	“La organización invierte en tecnología informática para fomentar el aprendizaje organizacional”.						
19	“Se manifiesta formalmente el compromiso con la ética como expresión de los valores y se fomenta su aprendizaje”						
20	“Se protege legalmente el conocimiento nuevo generado por las unidades especializadas. (Patentes, registros etc.)”						
21	“Existen procedimientos escritos para solucionar problemas previstos, y se usan”.						
22	“Se fomenta el “not invented here” y se aplica. (Adoptar “cosas” nuevas desarrolladas en otras latitudes”						
23	“Existen “páginas amarillas” con información del conocimiento que tienen todos los empleados”.						
24	“Tiene y utiliza la organización, soporte tecnológico para compartir la información obtenida de los competidores”						
25	“Se desarrollan procesos de aprendizaje colectivo a través de cursos On-line”.						
26	“Se fomenta utilizar la historia de la organización para aprender, como un proceso establecido para todos”						
27	“Se comparte en reuniones de negocios de los directivos de la organización, practicas exitosas, siempre”						
28	“Se fomenta compartir las creencias, principios y valores de la organización, siempre”.						

<b>29</b>	“Fomenta la organización la interacción virtual entre empleados de diferentes niveles y funciones, siempre”.						
<b>30</b>	“La estructura permite flujos de información distribuida para el aprendizaje de “todos” los empleados”						
<b>31</b>	“Hay compromiso manifiesto en la acción de las directivas con los valores y las creencias de la organización”						
<b>32</b>	“Existen redes de formación (capacitación) interna y externa que fomenten el aprendizaje organizacional”.						
<b>33</b>	“Se capacita a los empleados para que conformen grupos que compartan sus buenas prácticas, siempre”.						
<b>34</b>	“Se anima a los empleados a utilizar en el trabajo, las nuevas destrezas aprendidas, siempre”.						
<b>35</b>	“Se fomenta compartir los conocimientos y experiencias con sus compañeros, siempre”.						
<b>36</b>	“La organización tiene unidades especializadas que generen conocimiento nuevo”.						
<b>37</b>	“La organización utiliza la plataforma tecnológica para transmitir información documental”.						
<b>38</b>	“Se fomenta el análisis, evaluación e integración del conocimiento generado por la Unidades especializadas, siempre”						
<b>39</b>	“Se transmiten por diferentes medios los acontecimientos importantes de la organización, siempre”						
<b>40</b>	“Se fomenta el monitoreo permanente de los clientes para aprender de ellos, siempre”.						

(Garzón Castrillon & Fischer, 2010)

## Apéndice B. Instrumento No 2

### Instrumento implementado por por A. Ozan Onağ, Mustafa Tepeci Ayçe Başalp

Para responder cada pregunta utilice los siguientes criterios: **1:** Totalmente de acuerdo, **2:** medianamente de acuerdo, **3:** Indiferente, **4:** Medianamente en desacuerdo y **5:** totalmente en desacuerdo.

La información aquí suministrada es de total confidencialidad

Factor	Pregunta	1	2	3	4	5
Intercambio de conocimientos	“Las políticas están significativamente influenciadas por la opinión de los empleados”.					
	“Los errores y fracasos siempre se discuten y se analizan en esta firma, en todos los niveles”.					
	“Los nuevos procesos de trabajo que pueden ser útiles para la organización en su conjunto suelen compartirse con todos los empleados”.					
	“Los empleados tienen la oportunidad de hablar entre ellos sobre nuevas ideas, programas y actividades que podrían ser útiles para la empresa”.					
	“Los gerentes de esta organización a menudo brindan comentarios útiles que ayudan a identificar posibles problemas y oportunidades”.					
	“Los gerentes de esta organización pueden aceptar las críticas sin ponerse demasiado a la defensiva”					
	“Los gerentes frecuentemente involucran a su personal en importantes procesos de toma de decisiones”.					
Diálogo	“El trabajo en equipo multifuncional es una práctica común aquí”					
	“Esta firma hace un seguimiento de lo que hacen otras empresas del sector, adoptando aquellas prácticas y técnicas que cree útiles e interesantes”					
	“Los empleados desarrollaron una forma común de pensar trabajando juntos de forma interactiva”					

	“Los gerentes facilitan la comunicación. Se alienta a los empleados a comunicarse”.						
	“Todas las partes que componen esta firma están interconectadas, trabajando juntas de manera coordinada”.						
Toma de decisiones participativa	“Según mi experiencia, se alienta a las personas que son nuevas en esta organización a cuestionar la forma en que se hacen las cosas”						
	“Las personas se sienten involucradas en las principales decisiones de la empresa”.						
	“Las ideas innovadoras que funcionan a menudo son recompensadas por la gerencia”						
	“Tenemos oportunidades para la autoevaluación con respecto al logro de metas”.						
Compromiso Gerencial	“Los altos directivos de esta organización se resisten al cambio y temen las nuevas ideas”						
	“Los fracasos rara vez se discuten constructivamente en nuestra organización”.						
	“No entiendo cómo se va a lograr la misión de la organización”.						
	“En esta empresa, el trabajo en equipo no es la forma habitual de trabajar”.						
Experimentación y Apertura	“A menudo puedo aportar nuevas ideas y compartirlas en la organización”.						
	“Esta firma promueve la experimentación y la innovación como forma de mejorar los procesos de trabajo”.						
	“Parte de la cultura de esta empresa es que los empleados pueden expresar sus opiniones y hacer sugerencias sobre los procedimientos y métodos establecidos para llevar a cabo las tareas”.						
	“Se fomenta la interacción de las personas con el entorno: competidores, clientes, institutos tecnológicos, universidades y proveedores”.						
	“Es parte del trabajo de todo el personal recopilar, traer y reportar información sobre lo que sucede fuera de la empresa”.						
	“Existen sistemas y procedimientos para recibir, cotejar y compartir información ajena a la empresa”						

Transferencia de conocimiento	“Experiencias e ideas proporcionadas por fuentes externas (asesores, clientes, empresas formadoras) se consideran un instrumento útil para el aprendizaje de esta empresa”.						
	“La empresa cuenta con instrumentos (manuales, bases de datos, archivos, rutinas organizacionales) que permiten que lo aprendido en situaciones pasadas siga siendo válido, aunque los empleados ya no sean los mismos”.						
	“La declaración de misión de la organización identifica valores a los que todos los empleados debe conformarse”						
Asunción de riesgos	“Se alienta a las personas a tomar riesgos para aprender de sus fallas y errores”.						
	“La gente aquí a menudo se aventura en un territorio desconocido acerca de su trabajo”						
	“Los empleados tomarán decisiones arriesgadas para desempeñarse mejor en sus trabajos”						

( Onağ, Tepeci, & Başalp, 2014)

**Apéndice C. Instrumento No 3****UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA****Encuesta capacidad dinámica de aprendizaje**

1. Al interior de la empresa, ¿se crea conocimiento?

Sí\_ No\_\_\_\_

¿Porqué?

---

---

---

2. En su empresa, ¿adquieren conocimiento proveniente de otras empresas y organizaciones? (Marque con una x)

Sí\_ No\_\_\_\_

Porqué:

---

---

---

3. ¿Contribuyen las TIC a generar conocimiento en su empresa?

---

---

---

4. En su empresa ¿la capacitación es considerada un mecanismo para acercar nuevo conocimiento?

Sí\_ No\_\_\_\_

¿Porqué?

---

---

---

5. Para usted, ¿qué significa generar conocimiento?

---

---

---

6. ¿Qué lo motiva a aprender nuevas cosas?

---

---

---

7. ¿Con qué periodicidad adquieren nuevos conocimientos?

---

---

---

8. ¿De qué manera se difunde el conocimiento en su empresa? Por favor explique:

Al interior (personal) Al exterior (proveedores, clientes, autoridades, etc.)

---

---

---

9. ¿Cómo se documentan las nuevas ideas que generan resultados eficientes en la organización?

---

---

---

10. Particularmente en su empresa ¿qué papel juega el conocimiento?

---

---

---

## Apéndice D. Solicitud realizada ante la cámara de comercio para conocer la cantidad de empresas Pymes que se encuentran registradas en la Ciudad de Ocaña.

25/2/23, 13:31

Gmail - Solicitud de información



Doralba Coronel &lt;coroneldoralba@gmail.com&gt;

### Solicitud de información

3 mensajes

David Oswaldo Sánchez Claro <david.sistemas@camaraocana.com>  
 Para: "coroneldoralba@gmail.com" <coroneldoralba@gmail.com>

16 de noviembre de 2021, 17:05

Ocaña, Noviembre 16 de 2021

Estudiante

DORALBA CORONEL

Ciudad

Cordial saludo.

De acuerdo al correo por usted enviado, y para poder realizar el tramite es necesario adjuntar copia del documento de identidad o carnet estudiantil de la persona que será responsable de la información suministrada y finalmente imprimir, diligenciar y escanear la carta adjunta.

Atentamente.



DAVID OSWALDO SÁNCHEZ CLARO  
 Director de Sistemas  
 Teléfonos: 5626105 - 5626290 Ext. 110  
 Email: david.sistemas@camaraocana.com



Calle 11 No. 15-03 Edificio Cámara de Comercio Piso 2 - Ocaña Norte de Santander - www.camaraocana.com

#### Mensaje importante

Este correo y sus archivos adjuntos pueden contener datos e información confidencial y/o privilegiada del remitente o de terceros para conocimiento y uso exclusivo de los destinatarios correctos y/o de las personas que expresamente en estos se indiquen. Si usted lo recibió por error, le solicitamos notificarlo de inmediato al remitente y abstenerse de divulgar, reenviar, almacenar, imprimir, reproducir, publicar o utilizar de alguna forma la información o el contenido de este mensaje y sus anexos.

Las opiniones personales que se hayan incluido, se entiende que son de su autor y en ningún caso representan los intereses del remitente.

25/2/23, 13:31

Gmail - Solicitud de información

 **Carta.doc**  
1580K

**Doralba Coronel** <coroneldoralba@gmail.com>  
Para: David Oswaldo Sánchez Claro <david.sistemas@camaraocana.com>

17 de noviembre de 2021, 07:27

Buen día,

Respetado señor Sánchez,

Adjunto envío los documentos solicitados.

Agradezco su pronta colaboración.

[Texto citado oculto]

--

**Doralba Coronel Coronel**  
Administradora de Empresas  
3156153796  
**"Dios es mi fortaleza"**

---

**2 archivos adjuntos** **Carta002.pdf**  
765K **Documento de identidad .pdf**  
59K

---

**David Oswaldo Sánchez Claro** <david.sistemas@camaraocana.com>  
Para: Doralba Coronel <coroneldoralba@gmail.com>

17 de noviembre de 2021, 08:23

Ocaña, Noviembre 17 de 2021

Estudiante

DORALBA CORONEL

Ciudad

Cordial saludo.

Teniendo en cuenta la información por usted solicitada, en documento adjunto encuentra los datos requeridos.

La información contenida en la base de datos proporcionada ha sido obtenida por esta Cámara de Comercio en ejercicio de su función pública registral prevista en el Decreto 1074 de 2015, el cual dispone que las Cámaras de Comercio tienen dentro de sus funciones, llevar los registros públicos encomendados a ellas por la ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos.

25/2/23, 13:31

Gmail - Solicitud de información

Así mismo, la producción de bases de datos se encuentra amparada en las funciones asignadas por la ley a las Cámaras, las cuales nos permiten prestar servicios de información empresarial.

Todos los datos contenidos en el archivo que le será entregado, tienen la calidad de datos públicos, en los términos definidos por el numeral 2.2.2.25.1.3. del Decreto 1074 de 2015[1] y no han requerido autorización previa por parte del titular para su tratamiento debido a su naturaleza pública[2].

Recuerde que una vez nuestra entidad le hace entrega de esta base de datos, se origina una nueva base de datos para quien la adquiere, convirtiéndolo a usted en responsable de la información conforme lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de datos personales), quedando obligado a las disposiciones allí contenidas para todos sus efectos.

Atentamente.



#### Mensaje importante

Este correo y sus archivos adjuntos pueden contener datos e información confidencial y/o privilegiada del remitente o de terceros para conocimiento y uso exclusivo de los destinatarios correctos y/o de las personas que expresamente en estos se indiquen. Si usted lo recibió por error, le solicitamos notificarlo de inmediato al remitente y abstenerse de divulgar, reenviar, almacenar, imprimir, reproducir, publicar o utilizar de alguna forma la información o el contenido de este mensaje y sus anexos.

Las opiniones personales que se hayan incluido, se entiende que son de su autor y en ningún caso representan los intereses del remitente.

[Texto citado oculto]

#### 2 archivos adjuntos

 **CONTRATO BASE.pdf**  
253K

 **INFORMACION DORALBA CORONEL CORONEL.xlsx**  
1723K