

**CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME
METALMECÁNICAS EXPORTADORAS DE BARRANQUILLA, COLOMBIA**

LUZ ADRIANA GARCÍA AGUDELO



**UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2018**

**CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYME
METALMECÁNICAS EXPORTADORAS DE BARRANQUILLA, COLOMBIA.**

LUZ ADRIANA GARCÍA AGUDELO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

TUTOR: MSc ROBERTO CARLOS DÍAZ ALONSO

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Responsable de la Investigación

Dedicatoria

*A Dios por darme la oportunidad de seguir
Creciendo como persona, por acompañarme
Y guiarme en cada paso de mi camino.*

*A mi Madre Luz Mary Agudelo
En gratitud por su apoyo incondicional
Y su dedicación de tiempo.*

*A mi Padre Julio Hernán García
Por inculcarme los grandes valores de la vida
De la manera más correcta posible.*

*A la más hermosa de la vida,
Mi bella hija María Salomé*

Agradecimientos

Deseo manifestar mi agradecimiento muy especial a Dios por permitirme conocer excelentes personas de apoyo en esta travesía, personas que de lleno me acompañaron en esta etapa de mi vida, llena de grandes retos para superar y grandes metas para alcanzar.

Muy agradecida con el Sr. Roberto Carlos Díaz Alonso, por dirigir desde el principio el desarrollo de este proyecto, por ser tan excelente persona y contar con la virtud de la paciencia y tolerancia, gracias por su constata dedicación, apoyo y ayuda en este camino que no ha sido fácil, pero con sus valiosos consejos, sugerencias y conocimiento ha sido invaluable para la terminación de mi proyecto. Gracias por la ampliación de mis conocimientos y la experiencia que gané hoy, a través de usted.

Agradezco a Adalberto Escobar y a Génesis Camargo por su incondicional apoyo y tiempo brindado en todos los momentos que he necesitado de su asesoramiento para aclarar mis dudas e inquietudes. A Bernardo Polo, Mónica García y José Gómez por sus sabios consejos y estímulo para la terminación de este proyecto académico.

De manera muy especial le agradezco a la Sra. Nadia León Castro, por su amistad incondicional, por convertirse en mi hermana en este camino, por aceptarme como la persona que soy, por guiarme de manera asertiva y concreta, por compartir innumerables horas de trabajo asesorándome y guiándome hasta el último minuto de este proyecto y por enseñarme, que “la vida no es un problema a ser resuelto, sino una realidad a experimentar” Soren Kierkegaard. De corazón mi eterna gratitud.

Por último y no menos importante al Sr. J.J. por impulsarme a iniciar este camino con el objetivo de mi crecimiento profesional, a enseñarme que se puede obtener más de lo que se piensa, gracias por alentarme en momentos críticos, por el apoyo absoluto, por creer siempre en mí y en mis capacidades y sobre todo gracias por pertenecer a mi vida.

Luz Adriana García Agudelo

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general caracterizar la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, describiendo la capacidad de orientación del aprendizaje empleada por los directores, caracterizando los procesos de comunicación entre los individuos dentro de la organización y describir el proceso de almacenamiento de la memoria organizacional en la solución de problemas e innovación de procesos. En la actualidad, la renovación y expansión del conocimiento les permite a las organizaciones lograr ventajas competitivas, obteniendo excelentes resultados mediante el desarrollo de la capacidad dinámica de aprender constantemente y más aún para perdurar y subsistir en el sector metalmecánico en Colombia.

La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de campo, de alcance descriptivo y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario para la recolección de datos de escala ordinal tipo Likert de 6 niveles de respuesta a una población objeto de 12 Pyme metalmecánicas exportadoras en la ciudad de Barranquilla. Se obtuvieron resultados positivos que circunscribieron la presencia de los procesos que potencializan la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en la población estudio, con la utilización de prácticas que permiten generar, reestructurar y redireccionar sus competencias distintivas, respondiendo al entorno dinámico, destacando la capacidad de aprender, compartir y almacenar el conocimiento a través de los miembros de la organización e integrándolo a su propia estructura.

Palabras Clave: Capacidad Dinámica de Aprendizaje, Orientación del Aprendizaje, Memoria Organizacional, Competitividad.

Abstract

The main aim of this research is to characterize the dynamic capability of organizational learning in exporting metal-mechanics SMEs of the city of Barranquilla, by describing the learning orientation capability used by CEOs, setting apart communication processes between members in the organization and describing the storing process of organizational memory in settling problems and innovation processes. Nowadays, the renewal and knowledge spread allow organizations to achieve competitive advantages, obtaining excellent results by developing the constantly dynamic a learning ability, even more so, to last and survive in the metal-mechanical sector in Colombia.

A quantitative approach was the method used with a non-experimental field design, descriptive scope and cross section. A Likert ordinal scale questionnaire data type was applied with 6 levels of response to a target population Of 12 metalworking exporting SMEs in the city of Barranquilla. Positive results were obtained that circumscribed the presence of processes that potentiate the dynamic learning capability of organizational in the targeted population, by using practices which allow to generate, restructure and redirect their distinctive competencies, responding to the dynamic scene, highlighting the capability for learning, sharing and storing knowledge through the members of the organization and including it into its own structure.

Key Words: *Dynamic learning capability, Learning orientation, Organizational memory, Competitiveness.*

Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Tabla de Contenido.....	8
Lista de tablas.....	11
Lista de figuras.....	12
Introducción	13
Capítulo 1. Planteamiento del Problema	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Formulación del problema	25
1.2.1 Sistematización del problema.....	25
1.3 Objetivos de la investigación	25
1.3.1 Objetivo general.	25
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
1.4 Justificación de la investigación.....	26
1.5 Delimitación espacial de la investigación.....	27
Capítulo 2. Marco referencial de la investigación	28
2.1 Marco de antecedentes	28
2.2 Marco teórico	40
2.2.1 Teoría de recursos y capacidades organizacionales.	42
2.2.2 Teoría de las capacidades dinámicas.	49
2.2.3 Perspectiva teórica de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.....	57
2.2.4 Niveles del aprendizaje organizacional.	64
2.2.5 Creación del conocimiento entre los niveles del aprendizaje organizacional.	67
2.2.6 Procesos en los niveles de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.	70
2.2.7 Dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.	72
2.2.8 Contextualización de las Pyme en Colombia.	83

2.2.9 Sector metalmecánico y su clasificación en Colombia.	85
2.3 Marco conceptual	93
2.3.1 Aprendizaje.....	93
2.3.2 Aprendizaje Organizacional.	93
2.3.3 Caracterizar.....	93
2.3.4 Capacidad.	94
2.3.5 Capacidad dinámica.....	94
2.3.6 Competitividad.	94
2.3.7 Globalización.....	94
2.3.8 Organización.....	95
2.3.9 Sistema de variables.	95
Capítulo 3. Marco metodológico.....	99
3.1 Paradigma de la investigación.....	99
3.2 Tipo de la investigación	100
3.3 Método de la investigación	100
3.4 Diseño de la investigación	101
3.5 Definición de la población y la muestra de estudio	102
3.6 Fuentes de información	103
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	104
3.8 Validez del instrumento	105
3.9 Confiabilidad del instrumento.....	105
3.10 Técnicas de procesamiento de la información	106
Capítulo 4. Análisis de resultados	107
4.1 Características de las muestras de estudio.....	107
4.2. Descripción de la orientación del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla	109
4.2.1 Proceso del compromiso con el aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.	109
4.2.2 Desaprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.	111
4.2.3. Apertura y experimentación organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.	112

4.3. Caracterización del conocimiento compartido entre los miembros de las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.....	114
4.3.1 Comunicación organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.	115
4.3.2. Aprendizaje en equipo en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.	116
4.3.3 Visión compartida en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.	117
4.4. Descripción de la memoria organizacional de las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla	119
4.4.1 Proceso de retención del conocimiento en las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla.	120
4.4.2 Recuperación del conocimiento en las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla.	121
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	124
5.1. Conclusiones	124
5.2. Recomendaciones.....	127
Referencias	129
Anexos	136

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Principales definiciones de las capacidades dinámicas</i>	50
Tabla 2. <i>Principales definiciones del aprendizaje organizacional</i>	58
Tabla 3. <i>Aprendiendo y renovando: cuatro procesos en tres niveles</i>	72
Tabla 4. <i>Clasificación de las PYME según el tipo de empresa en Colombia</i>	85
Tabla 5. <i>Operacionalización de la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional</i>	96
Tabla 6. <i>Pyme Metalmecánicas Exportadoras de la Ciudad de Barranquilla</i>	103
Tabla 7. <i>Estadístico de fiabilidad</i>	106
Tabla 8. <i>Compromiso con el aprendizaje</i>	110
Tabla 9. <i>Desaprendizaje organizacional</i>	111
Tabla 10. <i>Proceso de apertura y experimentación organizacional</i>	113
Tabla 11. <i>Comunicación Organizacional</i>	116
Tabla 12. <i>Aprendizaje en equipo</i>	117
Tabla 13. <i>Visión Compartida</i>	118
Tabla 14. <i>Retención del conocimiento</i>	121
Tabla 15. <i>Recuperación del conocimiento</i>	122

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura del marco teórico.	41
<i>Figura 2.</i> Clasificación de los recursos organizacionales.	44
<i>Figura 3.</i> Clasificación y Características de los Recursos.	45
<i>Figura 4.</i> Características de los niveles del aprendizaje organizacional.....	67
<i>Figura 5.</i> Modelo de conversión y creación del conocimiento.	69
<i>Figura 6.</i> Cadena de Valor del Subsector Metalmeccánico.	87
<i>Figura 7.</i> Visión del programa de Producción Productiva.	88
<i>Figura 8.</i> Clasificación del sector Metalmeccánico en Colombia.....	89
<i>Figura 9.</i> Exportaciones del sector Metalmeccánico.	90
<i>Figura 10.</i> Principales Departamentos de Colombia de Exportaciones Sector Metalmeccánico. 91	
<i>Figura 11.</i> Principales Departamentos de Colombia de Exportaciones año 2015	91
<i>Figura 12.</i> Producción y Generación de empleo en Colombia en el sector metalmeccánico 92	
<i>Figura 13.</i> Antigüedad en la organización.	108
<i>Figura 14.</i> Nivel de escolaridad de los encuestados.....	108

Introducción

El siglo XXI se caracteriza por la complejidad de factores como el dinamismo del entorno, el auge de los avances tecnológicos de información, la competencia de nuevos recursos y aquellos desafíos del mercado global que cada vez son más demandantes, dando cavidad así a los nuevos modelos de administración estratégica impulsados y adoptados por las organizaciones para obtener ventajas competitivas sostenibles para superar estos entornos versátiles. Esta evolución moderna de dirección, las empresas enfrentan una realidad en donde la discrepancia de sobrevivir o no en un ambiente dinámico, se evidencia en el eficiente manejo de la información global como factor diferenciador para realizar continuamente los cambios necesarios y mantenerse actualizada al nuevo aprendizaje que se obtiene, evidenciándose en las nuevas adquisiciones de primicia en productos y servicios de mayor demanda en el mercado.

Para obtener éxito en el paradigma actual, las organizaciones han reestructurado y evolucionado sus modelos estratégicos tanto internos (capacidades y recursos) como externos (entornos) a unos modelos más dinámicos y flexibles, adquiriendo ciertas estrategias basadas en aquella capacidad de aprender, ya que esta ha impulsado las organizaciones a desarrollar ventajas competitivas sostenibles basadas en nuevo conocimiento, reflejado en la implementación óptima de sus recursos y capacidades, adecuándose así, a las exigencias del entorno; este nuevo sistema de papel de aprendices responde a la incertidumbre en que los mercados se desenvuelven, a las nuevas demandas de los clientes, a los nuevos competidores en el mercado y aquellos productos de valor que van perdiendo día a día su vigor.

En Latinoamérica, países como Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia, se encuentran en ascenso en su crecimiento económico y competitivo, siendo México un gran importador de

maquinaria del sector Industrial, debido al crecimiento en el sector automotriz aportando al PIB Industrial en el año 2016 un 14%, dato suministrado por el informe de la Industria Metalmecánica de la Cámara de la Industria de la Transformación (Canacintra), abriendo oportunidades para la manufactura avanzada y una mayor demanda en moldes y herramientas derivados de esta actividad. En Colombia al cierre del año 2016 el sector metalmeccánico aportó el 10.6% al PIB Nacional y un 15% en la creación de empleo industrial, dato suministrado por el informe de Inversión en Metalmeccánica de Procolombia, considerando al sector metalmeccánico, como la tercera cadena con mayores encadenamientos de todo el sector industrial y también unos de los que en los últimos años, ha ido avanzando y progresado en la economía del país.

La región caribe colombiana es considerada como uno de los segmentos de mayor diversificación de la actividad industrial, característica que exige en el sector un continuo y decidido proceso de innovación y transferencia de conocimiento. Así mismo, es uno de los sectores con mayor potencialidad, lo que facilita la implementación de estrategias de desarrollo competitivo que se enfoquen en la construcción de una perspectiva conjunta entre los diferentes actores que hacen parte de la dinámica regional y cuenta con una cultura del talento humano y ambiental. Dentro de la actividad industrial representó el 13,4% del PIB del Atlántico, al cierre del año 2016, dato suministrado por el Boletín de Coyuntura Económica de Barranquilla.

Por tal razón, la presente investigación realizó una encuesta exhaustiva a los directivos de las Pyme metalmeccánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, con el fin de caracterizar la capacidad del aprendizaje organizacional y de analizar su alcance en los retos de mejoramiento propuestos y evidenciar mediante esta capacidad si son una organización aprendiente, innovadora e interdependiente de los miembros de la organización. Solo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, errores, éxitos y fracasos, están preparadas para

adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros. La presente investigación se divide en los siguientes cinco capítulos:

Capítulo I, corresponde al planteamiento y formulación del problema, la definición del objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y la delimitación de la misma.

Capítulo II, pertenece a la fundamentación teórica del marco referencial de la variable en estudio, incorpora un resumen breve de algunas investigaciones previas de la variable que se utilizaron como antecedentes de la misma, luego le sigue una descripción muy explícita del marco teórico, seguido de un marco conceptual y por último se encuentra la tabla de la operacionalización de la variable.

Capítulo III, explica todo el marco metodológico empleado para la obtención de los resultados, el enfoque, el tipo y método, diseño de la investigación, la población y muestra utilizada, las fuentes y técnicas de recolección, y las técnicas de procesamiento de la información.

Capítulo IV, 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.

Capítulo V, está conformado por las conclusiones a las cuales se lograron llegar y las recomendaciones versadas a las Pyme exportadoras metalmecánicas de Barranquilla, al órgano regulador del Ministerio de Industria y Turismo y a la comunidad académica en especial a los diferentes investigadores de las ciencias económicas.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En la siguiente sección se presentará la construcción del problema. Inicialmente el planteamiento y sus antecedentes, así como la sistematización, el objetivo general y los específicos.

1.1 Planteamiento del problema

Los modelos de la Administración Estratégica seguidos por las actuales empresas han presentado deficiencias para adaptarse a entornos altamente competitivos, turbulentos y cambiantes, y por ende se ha creado la necesidad de evolucionar a modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar éstos entornos y emprender a las organizaciones en la competitividad. A los entornos de rápido cambio que se enfrentan, que no solo son externos si no también internos es decir sus recursos y capacidades, el autor Carrión (2000) los define como “una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventaja competitiva sostenible.” (Pág. 2).

Partiendo de la definición de Barney (1991) los Recursos son los factores de producción controlados por la empresa que le permiten formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, los clasifica en tres categorías: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales, en una complementación de la teoría, el autor Grant (1991) en su concepto clasifica los recursos como tangibles a los recursos físicos, humanos y financieros y los recursos intangibles como la reputación de la organización y el conocimiento. Las capacidades se definen, como la habilidad o competencia organizativa que le permite a la empresa desarrollar

adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002, Pág.189).

En este orden de ideas, las empresas deben ser capaces de modificar su estructura de recursos y capacidades de forma que estos le permitan competir ante las nuevas propuestas que se presenta ante ellas. “Las organizaciones deben adaptarse y explotar los cambios en el entorno empresarial de negocios, mientras buscan las oportunidades de crear u obtener cambios a través de la innovación ya sea de tipo tecnológico, organizacional o estratégico” (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece y Winter, 2007, Pág.1).

Una manera adecuada para que las organizaciones logren adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, es el adaptar el desarrollo de las capacidades dinámicas como elemento clave para adquirir nuevas estrategias, ventajas y posicionamiento en el mercado. Lo descrito anteriormente posee fundamento por Wang y Ahmed (2007) en razón a que determinan, que las capacidades dinámicas fundamentan la generación de ventajas competitivas a través de la absorción, aprendizaje, adaptación e innovación empresarial, proponiendo que entre más dinámico es el entorno, mayor será el empuje de las empresas hacia el desarrollo de estas.

El estudio de las capacidades dinámicas ha evolucionado a través de los años desde varios enfoques y perspectivas teóricas, dado a la importancia que han adquirido en el ámbito de la administración estratégica empresarial; como introducción a la teoría de la definición de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) las definen como “La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para

adecuarse a entornos de rápido cambio; Por lo tanto, reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”, (Pág.516).

Uno de las principales dimensiones de las capacidades dinámicas en aquellas organizaciones innovadoras y competitivas, es la capacidad de aprendizaje organizacional, debido a como estas las edifican, integran e instituyen en los procedimientos de sus actividades diarias y dentro de su cultura organizacional, el aprendizaje ha mejorado notablemente el uso de sus recursos y capacidades favorablemente (Teece et al., 1997). En otros casos, las empresas han concretado sus acciones y han logrado responder eficientemente al entorno, debido a la aplicación del aprendizaje organizacional convirtiéndola en una capacidad dinámica y como lo señala (Bierly y Chakrabarti, 1996) “la dirección del conocimiento puede considerarse la principal capacidad dinámica de la empresa, así como el principal conductor de todas las demás competencias y capacidades”. (Pág. 123).

Nonaka (1994) dice que el aprendizaje organizacional consiste en un proceso de carácter dinámico y que puede ser concebido como el principal medio para lograr la renovación de la administración estratégica de una empresa, permitiendo que puedan adaptarse a los ritmos de cambio acelerados presentes en el entorno, mediante la creación de nuevos conocimientos y de la construcción de las perspectivas existentes del día a día, donde la capacidad del aprendizaje está integrado en el, evitando la necesidad de hacer suposiciones poco realistas acerca de una respuesta correcta a estos entornos.

En el panorama actual, una fuente de ventaja competitiva es el conocimiento y la información, elementos importantes para que las empresas perduren y que bien utilizados brindarían oportunidades a las empresas para crecer y sobrevivir (Wu, 2007). Algunos de los

principales motivos de que algunas fracasan, es la deficiente aplicación del conocimiento e innovación, pues se convierte en la clave para un mejor desempeño empresarial.

El aprendizaje organizacional maneja una tensión entre asimilar nuevos conocimientos (exploración) y el uso de lo ya aprendido (explotación) (Crossan, Lane y White, 1999), el cual es importante en el sistema de supervivencia y prosperidad de las organizaciones, además el mantener un balance entre la exploración y explotación, donde la exploración es la transferencia del aprendizaje de individuos a grupos a través de estrategias y procedimientos y la explotación es la manera en que el aprendizaje institucionalizado afecta a los grupos e individuos (March, 1991).

El aprendizaje organizacional tiene tres niveles de aprendizaje dentro de la empresa, el individual, grupal y organizacional, estos están unidos por un proceso social y rutinario denominados las 4I (la intuición, interpretación, integración y la institucionalización); la interpretación e intuición se desarrolla en el nivel del aprendizaje individual mediante las experiencias y metáforas de estos, la integración se dan el nivel grupal por entendimientos compartidos y sistemas de interacción, y la institucionalización ocurre en la organización por sus rutinas, sistemas de diagnósticos y normas y procedimientos (Crossan et al., 1999, Pág. 525).

El punto clave está, en cómo la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional es explotada en las organizaciones en el proceso de transformar el conocimiento y compartirla y mantenerla de forma permanente en la memoria de la organización (Cardona, 2006). Para la presente investigación se plantearon tres dimensiones, en primera instancia es la Orientación al Aprendizaje, como la habilidad de los directivos en fomentar en los miembros de la

organización la importancia como factor clave el aprendizaje organizacional para la creación de nuevas ideas mediante un compromiso de estos hacia los empleados, la mentalidad abierta en la apertura y experimentación con la capacidad para desaprender lo obsoleto o innecesario y adoptar lo nuevo (Slater y Narver, 1995).

La segunda dimensión es el Conocimiento Compartido, siendo la capacidad organizacional para difundir el conocimiento con una apropiada comunicación entre los miembros, con el fin de integrar el conocimiento para el logro de los objetivos comunes de la empresa mediante el trabajo en equipo y una visión compartida que guían las comprensiones individuales hacia una coherencia y acción colectiva Cardona (2006) y por último y como tercera dimensión la Memoria Organizacional, Huber (1991), la define como el medio por el cual el conocimiento del pasado es utilizado en las actividades actuales que permiten saber cuáles son los repositorios más utilizados y útiles para sus actividades el cual puede ser construida a nivel individual como organizacional.

Las organizaciones necesitan examinar constantemente todas sus necesidades internas y externas, y el aprendizaje organizacional como una capacidad dinámica es crucial. En esta investigación el aprendizaje organizacional, se caracterizará en las pequeñas y medianas empresas (Pyme) debido a que representan una fuente importante en el crecimiento de la economía de un país y son organizaciones que se encuentran en constante proceso de innovación y expansión, y si son bien administradas pueden convertirse en las mayores creadoras de empleo, riquezas y contribución a la estabilidad social del país; además cuentan con un amplio conocimiento de sus recursos y capacidades para explorar y explotar estos hacia su mejoramiento, lo cual le permiten aplicarse y adaptarse a las condiciones del mercado con gran flexibilidad.

En Colombia las Pyme constituyen la principal fuente de generación de empleo y son parte fundamental de la economía, representando el 99,9% del total de las empresas, contribuyen cerca del 38% del PIB, generan el 67% en puestos de trabajo, exportan un 51% en bienes y servicios y aporta el 25% del Producto Interno Bruto (PIB)¹, en los últimos años, uno de los enfoques principales en la exportación ha sido en el sector Industrial, tal como lo expresa Márquez (2015) esta actividad, se ha convertido en motor de crecimiento de muchas economías del mundo; En Colombia, según el informe de Inversión en Metalmecánica de Procolombia, (2016) la industria se concentra en el 12% del empleo nacional y representa el 11% del PIB Nacional, por su transabilidad, el sector ofrece ventajas comparativas en comercio internacional y crea impulsos para la innovación y adicionalmente dada a su interconexión con otros sectores de la economía como el comercial, agroindustrial y el de servicio, se considera un dinamizador de muchas actividades económicas.

El sector industrial hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Industria y Turismo, administrado por el Banco de Desarrollo Empresarial Colombiano (Bancoldex), el cual consiste en un proceso que está permitiendo a los empresarios colombianos a obtener resultados extraordinarios a partir de, pensar diferente y actuar diferente, impulsándolos así a competir y a crecer en un escenario global caracterizado por grandes retos y oportunidades. Este PTP ésta conformado por 20 subsectores de los tres macrosectores de la economía nacional colombiana, que son: el Industrial, Agroindustrial y de Servicios².

¹ Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi). (2015)

² Informe de Gestión (2013) del Programa de Transformación Productiva. (PTP).

Dentro del sector se encuentra el sector Metalmecánico, que es uno de los pocos sectores que ha ido avanzando, debido a su alta articulación de bienes y servicios que son requeridos por los distintos sectores industriales. Además, es un sector con grandes posibilidades para generar desarrollo, bienestar y empleo, y se ha convertido en unas de las principales actividades económicas a nivel nacional y mundial debido a su alcance y disfunción, es decir, este agrupa sectores de diferentes dinámicas y negocios de alcance regional y global.

El sector Metalmecánico comprende bienes de consumo, materias primas e intermedios que son aquellos artículos que se adquieren para ser utilizados inmediatamente por el usuario final o para ser incorporados en la fabricación de otros como la transformación del acero en bienes intermedios, el acero, la tubería y los alambres, y los bienes de capital que incluyen artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria y equipo industrial o que contribuyan a generar rentas de producción, pero se ha priorizado dentro del PTP, en la tubería metálica, estructura y galvanizado, materiales eléctricos y materiales para construcción.

Procolombia (2012), en su artículo del Periodo de las Oportunidades del PTP notifica al “sector Metalmecánico con altas tasas de apertura exportadora que permite que las empresas lleguen fácilmente a nuevos mercados. Por el momento se trabaja en la generación de valor, desarrollo de la innovación, competitividad, productividad y aporte al empleo. Además, se busca consolidar una cadena productiva conformada por los sectores: siderúrgico, metalmecánico y astillero. De esta manera el sector se podrá convertir en el que más aporte al PIB industrial en Colombia y duplicar el consumo per-cápita de acero en el mercado colombiano para el año 2019”.

El sector metalmeccánico hace fuerte presencia en el municipio de Barranquilla (Atlántico), donde representa el 13,4% del PIB del Atlántico en lo corrido del primer trimestre del año 2015, la generación de empleo en el sector representó el 15,9% y las exportaciones fueron lideradas por el sector industrial con un 84,5% (Valor global) en donde los productos metalmeccánicos estructurales participó con el 6,3%, datos suministrado por el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB), elaborado por Fundación para el Desarrollo del Caribe (Fundesarrollo, 2015). En el municipio de Barranquilla se encuentran matriculadas 12 Pyme exportadoras, dedicadas al desarrollo de las actividades económicas en la cadena Metalmeccánica³.

En Colombia, las Pyme representan gran importancia para su crecimiento económico, por tal razón la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Bancoldex y el Banco de la Republica, realizan una encuesta desde el año (2006) llamada la Gran Encuesta Pyme, que realizan anualmente a nivel regional en cuatro módulos temáticos: Situación actual, Perspectivas, Financiamiento y Acciones de Mejoramiento, en los tres sectores macroeconómicos de la economía que son el Industrial, Comercio y Servicios, los cuales a su vez pertenecen a los 21 subsectores económicos, con el fin de analizar el desempeño coyuntural e indagar sobre los principales obstáculos que enfrentan las Pyme y las expectativas que tienen los empresarios para mejorar a su futuro.

En el informe más reciente de las Pyme Industriales del municipio de Barranquilla en, La Gran Encuesta Pyme (1er. Semestre 2015), el sector industrial participó con el 38% de la

³ Datos suministrados por la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB) del registro mercantil.

muestra y por tamaño de las Pyme, 65 empresas pequeñas y 35 empresas medianas, donde se concluyó que estas empresas presentó un descenso con respecto al crecimiento del segundo semestre del año 2013, las empresas exportadoras no han explorado y explotado sus recursos y capacidades de manera adecuada, debido a que su crecimiento dentro del sector ha sido lento, además que carecen de conocimiento para el manejo apropiado de sus recursos, como los costos de insumos, la rotación de cartera, publicidad de la empresa para acaparar clientes, capital de trabajo y diversificación y ampliación de sus mercados dentro y fuera de Colombia.

Las Pyme en el municipio de Barranquilla tienen como reto de acciones de mejoramiento en: capacitar personal, obtener certificados de calidad, lanzar nuevos productos, contribuir a la responsabilidad social, crear estrategias de comunicación e información para identificar nuevas oportunidades de negocio, asesoría de propiedad intelectual entre otras; además, cuentan con programas para el desarrollo empresarial que ofrecen las entidades públicas, privadas y de cooperación internacional que solo un 36% de las Pyme participan en él, lo cual es de gran importancia para que los directivos se incentiven más en la participación de este, ya que ha tenido gran impacto como: la creación de ventajas competitivas, aumento de las ventas, indicadores de productividad, rentabilidad, adquisición de nuevas tecnologías, conocimientos y aumento del empleo.

Por tal razón, se crea la necesidad de caracterizar el aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas de la ciudad de Barranquilla, debido a que es una herramienta de fortalecimiento para alcanzar sus objetivos y lograr de manera adecuada que sus acciones de mejoramiento se están desarrollando en sus actividades diarias, por todo lo expuesto anteriormente, esta capacidad dinámica esta intrínsecamente relacionado en la forma como las

Pyme administran su organización. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta problema que guiará el presente trabajo investigativo.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las características de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla?

1.2.1 Sistematización del problema

- ¿Cómo es el desarrollo de la orientación al aprendizaje organizacional por parte de los directivos a sus empleados, en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla?
- ¿Cómo se da el proceso para compartir el conocimiento entre los miembros de la organización, en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla?
- ¿De qué manera los individuos de la organización, retienen y recuperan la base de datos para la toma de decisiones y creación de ideas, en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Caracterizar la Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Describir la orientación del aprendizaje organizacional empleada en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.
- Caracterizar el proceso de compartir el conocimiento entre los individuos de las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.
- Describir el proceso del almacenamiento de la memoria organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se desarrolla con el propósito de contribuir a la ampliación del conocimiento de las dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en el sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla. Debido a que este tipo de organizaciones son un eje fundamental de la actividad económica Colombia como lo platea (Fundesarrollo, 2015) además el aporte al desarrollo y crecimiento industrial de la ciudad, consolidando los niveles de empleo y un gran fortalecimiento en el sector, según lo expuesto por el Programa de Transformación Productiva (P.T.P), en el progreso del sector, en la Región Caribe Colombiana.

Por medio de la presente investigación, tomando como referencia los conocimientos generados por diferentes autores y materializados en modelos teóricos y conceptos básicos de las dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, se contrastará la teoría con la realidad de las Pyme metalmecánicas, y así poder identificar desde la academia los aspectos necesarios para el fortalecimiento de sus recursos y capacidades organizacionales en la incidencia de las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla en el proceso de aprendizaje y creación de ventajas competitivas sostenibles

Se Justifica desde el punto de vista práctico, la pertinencia del desarrollo de esta investigación debido a la importancia del sector metalmecánico exportador de la ciudad de Barranquilla, en mantener los niveles productivos, competitivos e innovadores en la creación de empleo, y en los portes de los índices del PIB y el PIB Industrial Colombiano. Esta situación ha generado que el gobierno de Colombia fomente las investigaciones direccionadas al fortalecimiento del sector metalmecánico.

En relación a esto, la presente investigación permitirá fortalecer el conocimiento que se tiene respecto al sector metalmecánico de Barranquilla, enfocándose en los procesos administrativos que influyen directamente en los niveles productivos de la organización, además se podrá evidenciar la importancia de las dimensiones de las capacidades dinámicas en relación a sus actividades diarias.

1.5 Delimitación espacial de la investigación

Para el desarrollo de los objetivos expuestos, se tomará como referencia a las Pyme exportadoras del sector Metalmecánico en el municipio de Barranquilla del departamento del Atlántico, Colombia, registradas en la cámara de comercio de barranquilla de donde se recopilará la información de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

Capítulo 2. Marco referencial de la investigación

El marco teórico o marco referencial, Arias (2012) lo define como el producto de la revisión documental bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a los investigadores para obtener la información necesaria para la realización del objeto de estudio. En el presente capítulo se exhiben los antecedentes, fundamentos teóricos, definición conceptual y operacionalización de la variable de la presente investigación.

2.1 Marco de antecedentes

Balestrini (2003) señala que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema” (Pág. 27). En el cual se realiza una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma, objetivo general, los principales resultados hallados y las respectivas conclusiones; para aclarar el concepto y de donde surge la variable a estudiar. En esta investigación, se revisaron antecedentes de diferentes tesis de maestrías, doctorales y artículos científicos.

Escandón, Rodríguez y Hernández (2013) realizaron un artículo donde se analizó como las capacidades dinámicas pueden influenciar en las empresas colombianas y en su internacionalización temprana con resultados exitosos bajo el esquema de Born Global, en su proyecto “La Importancia De Las Capacidades Dinámicas En Las Empresas Born Global Colombianas”, en la investigación se estudiaron teorías de las capacidades dinámicas y de

algunos de sus componentes, entre ellas, las alianzas estratégicas, la orientación al mercado y el aprendizaje organizacional.

La metodología que utilizaron fue de tipo cuantitativa, levantaron datos de estudio por medio de una encuesta realizada en el año 2011, en una muestra de 297 empresas manufactureras de Colombia con un nivel de exportación superior al 25%. El método empírico utilizado fue el de las Redes Neuronales, el cual se trata de analizar datos utilizando el cerebro humano y su estructura para desarrollar una estrategia de procedimiento de Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) para cada una de los componentes de las capacidades dinámicas.

Sus conclusiones fueron que las empresas de internacionalización acelerada se distinguen principalmente porque se apoyan en el aprendizaje organizacional, la socialización y en el conocimiento de su mercado a través de las alianzas disponibles, además sus empleados siempre tienen información oportuna para afrontar los cambios del mercado ágilmente y mitigar su riesgo, sacar mayor provecho a las alianzas realizadas y permitir una rápida divulgación al descubrir conocimientos para trazar estrategias competitivas en la generación de desempeños superiores y en el enfrentamiento al turbulento entorno. Estos resultados extienden la investigación de las empresas Born Global al campo de la estrategia empresarial.

Acosta, Longo y Fischer (2013) realizaron un artículo de las “Capacidades Dinámicas y Gestión del Conocimiento en Nuevas Empresas de Base Tecnológica” donde se analizó la relación entre capacidades dinámicas y gestión del conocimiento desde una perspectiva de dirección estratégica en las nuevas empresas de base tecnológica (NEBT) con un alto grado de complejidad, rápida generación de conocimiento en un entorno dinámico e incierto. Sus

principales teorías fueron las capacidades dinámicas, gestión del conocimiento, recursos y capacidades.

La metodología para alcanzar el objetivo de investigación fue el contraste de las hipótesis planteadas que se formularon en las NEBT de la comunidad de Madrid (España) creadas en el parque Científico del Leganés Tecnológico de Madrid, solo 68 de las 177 empresas de la relación tomada de los directorios de empresas disponibles en internet y publicaciones oficiales actualizadas en 2009 del Parque Científico de Madrid (PCM), dieron respuesta en el cuestionarios planteados, donde se consideró tanto los objetivos de las empresas como las actitudes y opiniones expresadas por los encuestados sobre la relación entre capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento a partir de los procesos de exploración y explotación llevados a cabo en las NEBT y a las encuestas se le fue aplicado el método tipo Likert de 5 puntos que expresaba el grado de importancia.

Las grabaciones y validaciones de los datos se hicieron con el programa SPSS y AMOS y los resultados mostraron que los procesos de exploración, explotación y ambiedestreza organizacional tiene un impacto significativo en las capacidades dinámicas de las NEBT para gestionar de manera eficiente los conocimientos disponibles y generados que les permiten adaptarse adecuadamente al entorno y obtener mejores resultados. Otro hallazgo identificado son las condiciones donde se crean, desarrollan y transfieren los conocimientos, que incluyen la promoción de un clima de apertura y bienestar, donde los miembros de las NEBT comparten experiencias, ideas y conocimientos y al mismo tiempo tienen una percepción global de la empresa.

Vivas (2013) en su artículo de las “Implicaciones de las Capacidades Dinámicas para la Competitividad y la Innovación en el Siglo XXI” Ilustra la transición teórica del análisis de las fuentes internas de ventaja competitiva. Se emplea un enfoque teórico centrado en los procesos que hacen posible que las empresas mantengan y mejoren su competitividad, se adapten y se anticipen a los cambios en los mercados. Sus principales teorías fueron: los recursos, el conocimiento, aprendizaje organizacional y capacidades dinámicas, su marco metodológico fue analizar comparativamente la literatura académica relevante y presentar una descripción de la evolución experimentada por las capacidades dinámicas.

Este trabajo mostró la naturaleza ecléctica de las capacidades dinámicas, las cuales introducen elementos dinámicos en teorías de carácter estático y corrigen los sesgos de esos dos enfoques a nivel teórico y en la praxis gerencial. El análisis se ocupa de los procesos de generación, desarrollo y modificación de los recursos operacionales y se concluyó que las capacidades dinámicas ayudan a generar ingresos más altos y a potencializar la innovación y el desarrollo estratégico y son, por tanto, factores clave en la innovación y optimización del curso estratégico global de futuro empresarial.

Coelho, Uriona y Murcia, (2010) realizaron un proyecto de investigación del “El Capital Intelectual como Recurso para Desarrollar Capacidades Dinámicas en las Pyme” Fue financiado por la Unión Europea (Contract No. PORSES-GA-2010-268665) y presentado en el Segundo Congreso de Innovación (CIKI) 2012, el objetivo fue identificar aquellas Capacidades Dinámicas que facilitarían la Innovación e Internacionalización de las Pyme en el contexto Global, proponiendo para ello una aproximación al concepto así como la estructura e identificación de sus componentes a través del análisis del Capital Intelectual.

El marco Metodológico fue desarrollado en cuatro etapas: 1) definición operativo-conceptual de Capacidades Dinámicas; 2) identificación de variables del capital intelectual que puede ser utilizadas para medir capacidades dinámicas; 3) establecimiento de relaciones de causa-efecto entre las entre las variables identificadas; y 4) validación del modelo de capacidades dinámicas y contrastación con estudios empíricos, estas se desarrollaron bajo el esquema del Modelo Intellectus (Bueno 2003) y fueron medidas para identificar y evaluar las capacidades dinámicas y la utilización de la experiencia IADE /UAM (Bueno, 2003) en la evaluación de capital intelectual como una alternativa potencialmente valiosa para alcanzar el objetivo de medir e identificar estas capacidades.

Entre los principales resultados se puede mencionar la descripción operacional del concepto “capacidades dinámicas” que puede ser utilizado en trabajos futuros, otro resultado relevante fue la identificación de las variables de capital intelectual consideradas como adecuadas para explicar las capacidades dinámicas en Pyme así, como su representación gráfica, demostrando las relaciones de causa-efecto entre ellas. Así, se manifestó el interés y utilidad de analizar conjuntamente enfoques tradicionales (teoría de capacidades dinámicas) y otros más vanguardistas (teoría de creación de conocimiento y capital intelectual) que otorgan a determinados factores internos de naturaleza intangible, la principal responsabilidad en la consecución de ventajas competitivas sostenibles y apropiables en entornos cada vez más dinámicos.

Quintana y Benavides, (2007) realizaron un trabajo donde el objetivo fue identificar y medir la incidencia conjunta de las concentraciones geográficas y las redes de cooperación en la capacidad de las empresas de alta tecnología en lo concreto de los recursos y competencias esenciales en sus procesos de innovación, llamado la “Concentraciones Territoriales, Alianzas

Estratégicas e Innovación. Un Enfoque de Capacidades Dinámicas” Las teorías principales fueron las capacidades dinámicas, las teorías de externalidades y transferencia de conocimiento, personal altamente calificado, las competencias complementarias de producción y comercialización, apropiabilidad, recursos financieros externos y capacidad de innovación.

La metodología utilizada en la investigación fueron dos métodos: el empírico y estadístico, el método empírico fue el de contrastar las hipótesis planteadas relativas al efecto de la localización y el desarrollo de redes de cooperación en la consecución de un conjunto de habilidades y recursos necesarios en los procesos de innovación en una muestra de 114 empresas españolas biotecnológicas, donde solo 64 empresas respondieron al cuestionario considerándose las respuestas satisfactorias, el estadístico se derivó del marco teórico y evidencias revisadas, como técnica estadística principal fue el modelo de ecuaciones estructurales y como resultado se obtuvo conclusiones interesantes sobre el efecto de la localización y las alianzas en el acceso de estas empresas a los recursos y competencias clave tales como conocimiento científico y tecnológico y el personal.

Bravo (2005) realizó un estudio sobre la “Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto: (Estudio de Casos)” Éste trabajo abordó extensamente las teorías de las capacidades dinámicas, caracterizando e identificando cada uno de sus componentes dándole definiciones explícitas y concisas en cada uno de sus capítulos y el objetivo del proyecto que se realizó fue investigar en un contexto de cómo la innovación del producto en las organizaciones es influenciada por las capacidades dinámicas.

Su marco metodológico consistió en describir las capacidades dinámicas en un ambiente competitivo de las empresas a estudiar, realización de análisis documental y de contenido, una revisión exploratorio para la construcción de las teorías de las capacidades dinámicas, utilizar técnicas de entrevistas para la recolección de información y utilizar el método de estudio de caso (Miles, M. B. 1979) para hacer unas comparaciones de la teoría con la realidad y el método de Burawoy, (1998) como una guía para el análisis de datos y reconceptualizar la teoría existente.

En el actual panorama competitivo, el conocimiento y la información constituyen condicionantes clave de la rentabilidad y supervivencia de las empresas, por este motivo, no resulta extraña la proliferación de trabajos que han abordado el estudio de los aspectos relativos en cuanto a la dirección de las empresas por el aprendizaje organizacional en los últimos tiempos, a continuación se citaran los antecedentes más significativos de las investigaciones sobre la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

Pérez, Caballero, Filgueiras y Hernández, (2014) en su artículo de “La Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional y la Empresa de Alta Tecnología: Biotecnología en Cuba.” Se exponen los principales enfoques teóricos conocidos respecto a las capacidades dinámicas, en particular la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, con el objetivo ostentar en los avances que se han hecho, las tendencias que existen en el estudio de este tema y de mostrar su repercusión para el sector de la empresa de alta tecnología (EAT), debido al sector empresarial y cuya incorporación al sector industrial es relativamente nuevo y se relaciona con el desplazamiento en el desarrollo económico hacia el desempeño de un papel más importante en la generación del conocimiento y el aprendizaje, tanto a corto como a medio plazo.

Su principal objetivo responde a la pregunta del por qué se necesita desarrollar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, en específico en las empresas de la biotecnología del sector de la alta tecnología en Cuba, el cual dieron conclusiones en donde el sector EAT, está comprometido con el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje, por lo cual se necesita gestionarse intencionalmente y particularmente la biotecnología cubana en una experiencia exitosa de aprendizaje organizacional, lo que permite que se plantee como un referente importante para la gestión y evaluación de la EAT en el país, sin embargo, son limitados los estudios que se acercan al tema del aprendizaje en este sector, como una capacidad a desarrollar.

Sin embargo, los aportes más importantes que se han realizado de la temática y el análisis integrador de estos, permitió presentar una clasificación de los modelos de aprendizaje organizacional estudiados. Por otra parte, se logró identificar que la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional se relaciona con la vida evolutiva que la organización experimenta, responde con un proceso de innovación sistemático, mediante el cual se modifican las reglas, percepciones y principios; se desarrollan nuevas estructuras y esquemas y, sobre todo, se genera el nuevo y/o mejorado conocimiento el cual representa la principal fuente para la ventaja competitiva.

Barrera (2011) en su investigación de “Aprendizaje Organizacional: Tránsito del Conocimiento” realiza en un contexto detallado de cómo el aprendizaje organizacional es uno de los componentes de innovación y desempeño más importantes que puede tener una empresa, por medio de él, las organizaciones aprenden adaptarse fácilmente a los cambios, y a implementar nuevas tecnologías para mejorar la competitividad frente a otras firmas. Sus principales teorías fueron el Aprendizaje Organizacional y sus dimensiones: el conocimiento individual dentro del

aprendizaje organizacional y manejo de la transferencia del conocimiento, desde el individuo al grupo.

El objetivo principal fue estudiar las razones por las cuales se les dificulta a los individuos compartir el conocimiento tácito que poseen con el resto de los empleados, obstaculizando así el procedimiento de aprendizaje en la organización para su construcción, ya que la organizaciones debe manejar a todo el personal de una compañía y se deben establecer rutinas que permitan la creación continua del nuevo conocimiento, con esta interrogante se llegaron a las siguientes conclusiones, se halló que finalmente las organizaciones deben concentrarse en buscar tecnologías y mitologías que motiven a las personas a relacionarse con los compañeros de trabajo, eliminar los obstáculos que les impiden compartir con ellos las experiencias y los conocimientos valiosos que poseen, y de esta forma, desarrollar el aprendizaje organizacional en la compañía de todos los individuos de la organización.

Mayorca (2007) en su trabajo de las “Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana” Tuvo como objetivo general analizar las dimensiones del aprendizaje organizacional según el enfoque de Watkins y Marsick (1993,1996) de las organizaciones aprendientes en la universidad simón Bolívar. Sus principales teorías fueron las teorías administrativas y las organizaciones, el Aprendizaje Organizacional y sus dimensiones según los referentes teóricos-metodológicos-instrumentales de Watkins y Marsick (1993; 1996; 1997) y las teorías de las organizaciones aprendientes.

La metodología que se llevó a cabo fue de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional, el diseño de la investigación fue no experimental de corte trasversal y caso de estudio en la Universidad Simón Bolívar; la población estuvo conformada por todo el personal activo dentro

de la institución, como directores, decanos, jefes de departamentos, coordinadores y demás, el personal administrativo tanto profesionales como técnicos de las distintas dependencias de la Universidad. El instrumento utilizado fue diseñado por los autores Watkins y Marsick (1997) y se sometió a un proceso de validación que condujo a una retroalimentación donde se obtuvo las características psicométricas aceptables para ser aplicado en el contexto local universitario.

Sus conclusiones resaltó que el aprendizaje organizacional requiere no solo de cambios en la estructura, sino de cambios mentales en la organización y para el caso de estudio de la Universidad Simón Bolívar los resultados obtenidos demostraron que la institución aunque cuenta con todas las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente según el enfoque Watkins y Marsick (1993, 1996) aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo; Esta investigación aportó un instrumento de medición del aprendizaje organizacional adaptado, con altos niveles de confiabilidad y con fuerte validez convergente entre las escalas, basado en la evolución de seis factores o dimensiones: empowmerment, aprendizaje en equipo, dirección estratégica, sistema integrado, aprendizaje continuo e investigación y dialogo.

Cardona y Cardona (2006) en su investigación del “El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones” Su objetivo central se focalizó en construir un modelo teórico que permitiera describir la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las organizaciones, sus principales teorías fueron el aprendizaje organizacional y sus dimensiones en un modelo teórico de la relación Aprendizaje - Rendimiento Superior.

El diseño de la investigación transversal de carácter correlacional con un método deductivo a través de un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de una encuesta personal a los gerentes generales de las empresa medianas y pequeñas localizadas en el Departamento de Caldas,

Colombia, en muestra de 50 empresas las cuales solo 45 respondieron, 40 manufactureras y 5 de servicios, para probar la validez y la fiabilidad del instrumento se comprobó a través de un análisis factorial con rotación varimax sobre cada uno de las escalas, y para identificar la existencia de modelos de aprendizaje organizacional se realizó un análisis a través del método K-Means a partir del Anova.

Sus conclusiones en primer lugar fueron que se logró establecer un modelo teórico que describe la relación entre el aprendizaje y el rendimiento de las organizaciones, debido que como capacidad dinámica genera una relación interactiva con el conocimiento permitiendo a la organización generar, renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas respaldando la constante mejora de resultados empresariales. Se identificaron en sus aportes a la escala evidencia empírica sobre la relación entre aprendizaje y la mejora de los resultados organizacionales y además la generación de un instrumento para la medición del aprendizaje organizacional en el desarrollo del área de la investigación que su validación y contraste le brinda características necesarias para ser utilizado en otra serie de estudios de este tipo.

Jiménez y Sanz (2006) en su trabajo de investigación de “Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales. Un estudio Empírico” Se planteó como objetivo analizar empíricamente la relación existente entre la innovación y el aprendizaje organizativo y la incidencia de ambos en los resultados empresariales, realizando una revisión literaria teórica de ellas, planteando hipótesis donde fueron contrastadas en su marco metodológico utilizando el análisis de regresión lineal múltiple jerárquico y entrevistas personales con un cuestionario de preguntas cerradas a los gerentes de las empresas de la Región de Murcia, comunidad autónoma Española.

Para medir estas variables fueron utilizados cuestionarios de tipo Likert de cinco puntos, para la variable de innovación con seis ítems, para el aprendizaje organizacional se utilizó la escala de Pérez (2004) de 25 ítems y para los resultados organizativos se utilizaron ratios de rentabilidad y productividad empresarial, éxito comercial, cuota de mercado, concentración de la industria, intensidad de la importación, rendimiento financiero, eficiencia y calidad del servicio, donde se le pidió al gerente señalar la evolución de la empresa en los últimos tres años.

Se llegaron a conclusiones donde tanto la innovación como el aprendizaje organizativo son importantes fuentes de ventaja competitiva para la empresa y por tanto, tienen una gran incidencia en sus resultados, se obtuvo también que la incidencia de la innovación sobre los resultados es mayor que la del aprendizaje organizativo, donde el efecto de la innovación es de manera directa y el aprendizaje es de manera indirecta, es decir si las empresas se deciden por la innovación deben fomentar la adquisición de conocimiento internos o a una serie de condiciones internas que apoyen este proceso, con incentivos al personal para estimular su creatividad de investigación para innova; y se de la literatura se difiere que el aprendizaje organizacional influye en los resultados de la empresa principalmente porque aumenta la capacidad de innovar de la empresa.

Ordoñez y Parreño (2005), en su investigación del aprendizaje organizacional realizaron un artículo del “Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento: Un Análisis Dinámico del Conocimiento de la Empresa” donde analizaron desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa tanto en los flujos como stocks, sus principales teorías fueron: capital intelectual, la gestión del conocimiento y sus dimensiones y el aprendizaje organizacional, llegaron a conclusiones donde el conocimiento organizativo precisa incorporar una doble

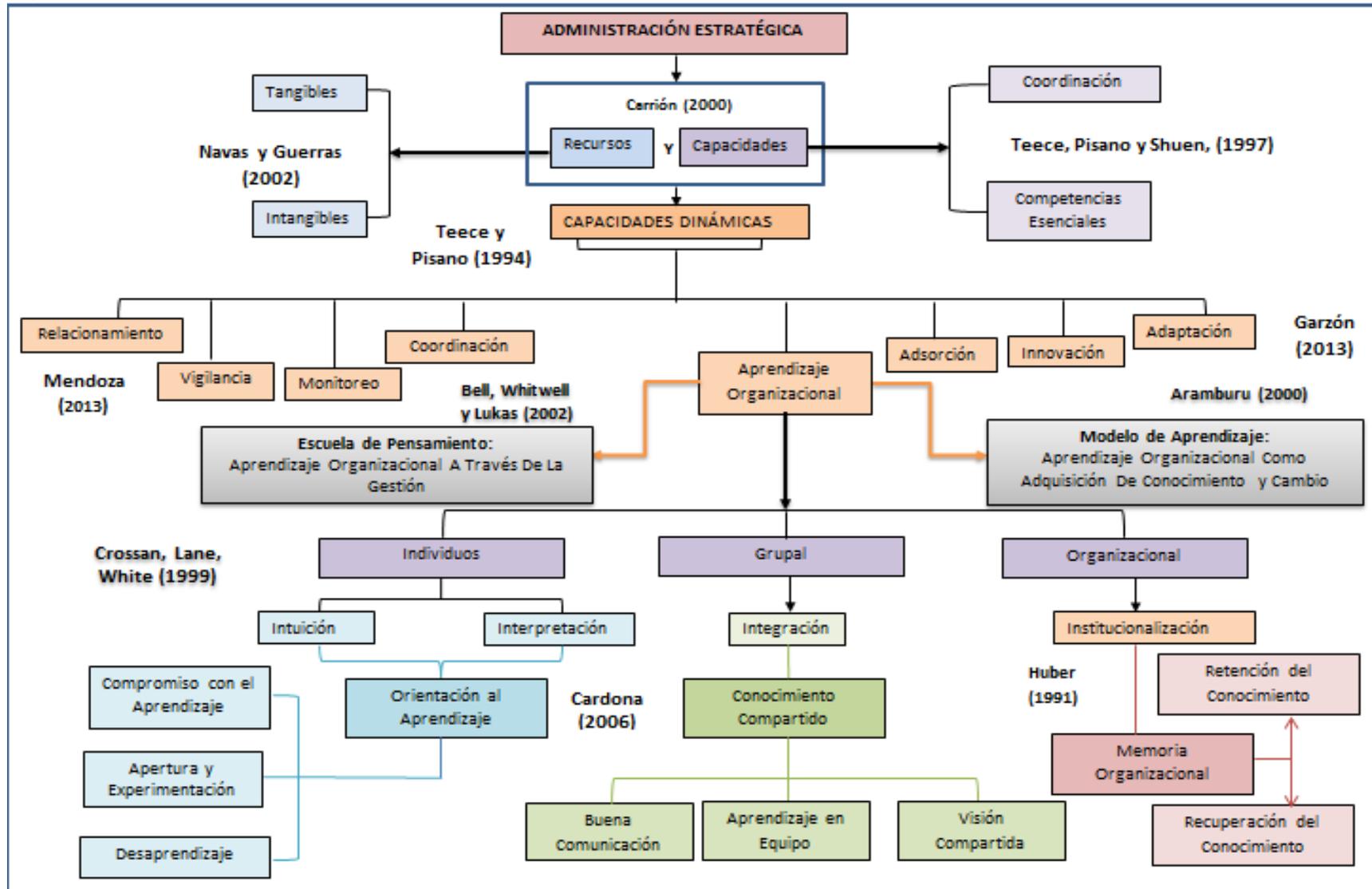
perspectiva: una visión estática del conocimiento (capital intelectual) y una visión dinámica (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento).

En los hallazgos representativos en el estudio de los stocks de conocimiento existentes en la empresa se amplió en la literatura de capital intelectual bajo dos dimensiones: por un lado, el nivel ontológico (individual, grupo, organizativo e interorganizativo), y, por otro lado, la forma de conocimiento (stock o flujo) que permite incorporar al análisis de las aportaciones de la literatura de aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento. De este modo, se proporciona un marco conceptual integrador que incorpora aspectos estáticos (capital intelectual) y aspectos dinámicos (aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento) del conocimiento organizativo.

2.2 Marco teórico

Según Arias (2012) “El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (Pág. 106). En la figura que se presenta a continuación, se observarán los elementos intervinientes en el desarrollo de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional y su capacidad interdependiente en las empresas en mantener la ventaja competitiva sostenible.

Figura 1



Nota. Estructura del marco teórico. Por L. García, 2017.

La dirección estratégica organizacional estudia los factores que tienen influencia determinante sobre la competitividad y los resultados de la empresa, constituye así una cuestión de interés común en el campo de la economía, De Geus (1988) y Stata (1989) señalan en este sentido que los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de una explicitación de los objetivos y las estrategias, sino también de un aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación en el cual los dirigentes utilizan de manera trascendental este conocimiento organizacional para el logro de las metas propuestas, contribuyéndose en modelos a seguir, se habla así de una dirección estratégica encaminada a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional. De Geus (1988) dice que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible.

En un entorno donde los conceptos de cambio, dinamismo e innovación ocupan un lugar perceptible en las capacidades organizativas, son las capacidades dinámicas las que realmente sobresalen en el proceso de almacenamiento y transformación de la organización, (Pisano y Shuen, 1997). Estas capacidades se han convertido en un tema de gran importancia para la dirección estratégica de las organizaciones dado a su enfoque competitivo en la generación de ventajas competitivas y en lograr grandes desempeños superiores de la misma, la perspectiva de estas capacidades surge para mejorar los recursos y capacidades de las empresas que operan en entornos competitivos y dinámicos.

2.2.1 Teoría de recursos y capacidades organizacionales.

Las organizaciones para permanecer y sobrevivir en un entorno dominado por el dinamismo, deben diseñar e implementar estrategias encaminadas a la mejora permanente de su

competitividad a través de la explotación de sus recursos y capacidades organizacionales actuales. Así tomando como punto de partida a Schumpeter (1942) como el incitador de esta corriente, se logra comprender mejor los cambios dinámicos o procesos de creación radicales provocados por las empresas, en donde tratan de identificar las oportunidades novedosas en los recursos que controlan y las capacidades que denominan con intención de explotarla rentablemente.

En términos generales, la teoría de recursos y capacidades se basa en la concepción de la organización como un conjunto de recursos preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas para poder así justificar la formulación de determinada estrategia de la empresa. Así, de acuerdo con Fernández y Suárez (1996), cada organización es heterogénea ya que posee diferente dotación de recursos, productos y decisiones sobre las que puede sustentar una ventaja competitiva y conservar esa heterogeneidad a lo largo del tiempo mediante de estas, proporcionando una renta a largo plazo.

En el trabajo de Wernerfelt (1984) se define el concepto de recursos desde dos puntos de vista, bajo un enfoque amplio, como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes y el capital por mencionar algunos que les brindan ventajas competitivas, y desde un enfoque restrictivo, los recursos son considerados como inputs de la empresa que permiten la realización de las diferentes actividades de producción y requieren de la existencia de capacidades organizacionales para llevar a cabo cada actividad.

Partiendo de la teoría anterior, los autores Navas y Guerras (2002) definen los recursos como “el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su

estrategia.” (Pág. 186). Quizás una de las aportaciones más originales que proporciona este enfoque, es la clasificación de recursos en función de su naturaleza distinguiendo entre recursos tangibles e intangibles y estos se clasifican como se referencia en la siguiente figura.

Figura 2



Nota. Clasificación de los recursos organizacionales. Por (Grant, 1996, P, 161) y (Navas y Guerras, 2002, p, 189).

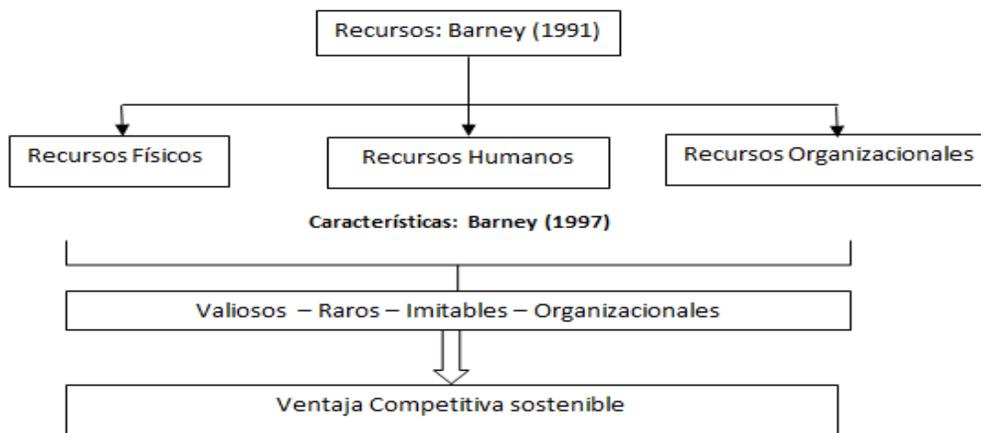
Los recursos tangibles se pueden distinguir entre los recursos físicos que son los terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados, y los recursos financieros en capital, reservas, derechos de cobro y acciones, dado a su aspecto tangible, estos tipos de recursos son los más fáciles de identificar y valorar a través de la información que proporcionan los estados contables (Grant, 1996, Pág. 159).

En cuanto a los recursos intangibles estos hacen referencia a su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa, en el cual los activos humanos son los aportes del capital humano y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos,

entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión. Los activos no humanos son los independientes de las personas y se clasifican en tecnológicos que son las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, los organizativos son: la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación y la imagen corporativa. (Grant, 1996, Pág. 161; Navas y Guerras, 2002, Pág. 188).

El autor Barney (1991) dice que los recursos son los factores de producción controlados por la empresa que le permiten formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, los clasifica en tres categorías: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales. Los recursos que poseen la empresa y la obtención de las ventajas competitivas sostenibles deben poseer ciertas características, para ello Barney (1997) en su trabajo, propone el modelo VRIO (valiosos, raros, imitables y organizacionales) en complementación de esta teoría, (ver siguiente figura).

Figura 3



Nota. Clasificación y Características de los Recursos. Por L. García, 2017.

Con base en la figura anterior, los recursos deben ser valiosos, porque permiten la explotación de las oportunidades para el diseño e implementación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la eficiencia y lograr neutralizar las amenazas del ambiente cambiante. Convienen en ser raros o escasos y poco comunes entre los competidores, es decir, que el número de empresas poseedoras de este tipo de recursos sea reducido o menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en la industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva. Además de estos dos atributos para que sean duraderos se requieren de una tercera característica, que sean imperfectamente imitables e imposible de adquirir o de desarrollar por parte de la competencia, para que la ventaja competitiva obtenida sea más fácil de sostener en el tiempo.

Por último, está la característica del recurso de la organización siendo al hecho de que, si la empresa posee determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Los recursos deberían no ser imitables, ser durables, tener capacidad de apropiación, no ser sustituidos y permitir una ventaja superior (Barney, 1997).

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas y sólo permiten desarrollar determinadas actividades en la empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades. Nelson y Winter (1982) exponen en la teoría, que las capacidades son operativas y administrativas que se consideran como la forma en que los recursos interactúan, están integrados, organizados que se concluyen en rutinas organizativas compuestas por acciones secuenciales estrechamente coordinadas. Entonces las capacidades, habilidades o competencias organizativas, son las que le permiten a la empresa

desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002).

A su vez, Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar I+D y atención al cliente, indicando así, que a través de su gestión se lograrán llevar a cabo las actividades propuesta. Así, Prahalad y Hamel (1990) las definen y argumentan que “Las competencias son esenciales y surgen del aprendizaje colectivo de la organización especialmente las relativas, al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías” (Pág. 82). En este orden de ideas para Grant (1996) una capacidad organizativa “es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta” (Pág. 165).

En el trabajo de los autores Amit y Schoemaker (1993) señalan que el estudio de las habilidades en el uso de los recursos es lo que sirve de cimiento para la teoría de las capacidades y quedan definidas como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada para llevar a cabo alguna tarea o actividad, el autor Ventura (1994) en su trabajo define que las capacidades ofrecen una perspectiva dinámica que descifran como la empresa consigue crear actividades particulares, actuando como un componente diferenciador con respecto a sus competidores, en este contexto se concierne tener presente que las capacidades de la organización, nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de esta.

En este orden de ideas se puede ostentar que las capacidades por ser de carácter colectivo e intangible resultan mucho más difícil de identificar y clasificar, sin embargo, Hall (1993)

analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986) donde identificó que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan en cuatro diferentes capacidades propuestas, las cuales son las capacidades sobre los activos que regula los derechos de propiedad y contratos; la capacidad posicional, como una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes y una cierta configuración de cadena de valor; las capacidades de competencias como la habilidad para hacer cosas específicas basado en los resultados del conocimiento y experiencia de los empleados, proveedores, y en última instancia la capacidad cultural que incluye hábitos, actitudes, creencias y valores pertenecientes a los individuos y grupos que componen la organización.

En cualquier caso, el reto para la dirección no se limita a identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino a descubrir cómo se transforma de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas o rutinas organizativas. De esta forma Grant (1996) y Fernández y Suárez (1996) dicen que las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas, y, por lo tanto, a partir de los recursos individuales se crearán capacidades específicas para tareas muy concretas, donde estas últimas, a su vez, se integrarán en capacidades más complejas de mayor nivel en la organización.

Algunos trabajos resaltan la importancia de los recursos y capacidades de la empresa como factores que lograr incursionar en el mercado internacional, en especial aquellos que son utilizados en el conocimiento, en este contexto, la teoría de recursos y capacidades intenta resolver el interrogante sobre la manera como las Pyme pueden tener éxito en el extranjero, algunas veces mucho más rápidamente que otro tipo de empresas, ya que esto se debe especialmente por el aprendizaje tácito que se tiene sobre las oportunidades que no posee ni conocen los competidores y la capacidad de tener influencia sobre ello obteniendo ventaja.

2.2.2 Teoría de las capacidades dinámicas.

El cimiento de las capacidades dinámicas surge como complemento de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, fundamentando en la creación de sus propias ventajas competitivas sostenibles. En los últimos años, las organizaciones pequeña y mediana han logrado desarrollar un adecuado manejo de estos recursos y creado modelos para la mejora de sus procedimientos tanto en lo interno como el entorno de la empresa, logrando crecer en un ambiente emprendedor como lo es en la actualidad, enfrentándolo competitivamente y estableciendo así la necesidad de unas capacidades distintivas que le posibiliten a la organización a sobrevivir en un contexto nacional e internacional.

Surgen teorías que tratan de explicar estas capacidades, y una de las más sobresalientes y renovada es la teoría de las capacidades dinámicas, debido a su alcance en la administración estratégica y en otras disciplinas como la psicología, la pedagogía y la antropología social, (Williams, 2001). Ha sido estudiada desde diferentes enfoques teóricos, contribuyendo así a una discusión a lo largo de los años en los desarrollos de trabajos que han pretendido ostentar y particularizar lo más claro posible el concepto de las capacidades dinámicas, (ver tabla 1), se recopiló las teorías más sobresalientes, logrando una síntesis de la evolución y el avance en la comprensión de la misma en sus tres corrientes o enfoques que la conforman, en un modelo propuesto por los autores Cruz, López y Martín (2009) se define el enfoque de innovación, enfoque contingente y de construcción.

Tabla 1

Principales definiciones de las capacidades dinámicas

Autor	Definición	Enfoque
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).	
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 (1997)	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado”. (p. 339)	
Zahra (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)	Enfoque de Innovación
Helfat y 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)	
Teece (2007)	“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. (Pág. 1319,1320)	
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. (Pág. 1107).	
Cockburn, Henderson y 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”. (Pág. 1129)	
Zajac, Kraatz y Bresser (2000)	Capacidad de la organización de “llevar a cabo el cambio necesario” cuando “se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio”. (Pág. 433).	Enfoque Contingente
Rindova & Kotha (2001)	Continúa metamorfosis para referirse a profundas 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. (Pág. 1264).	
Lee (2002)	“En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio”	

Aragón,Correa y Sharma (2003)	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)
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 los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Teece, Pisano y Shuen (1997)	“Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Por lo tanto, “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”. (p. 516).
Griffith y 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)
Zollo y Winter (2002)	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad”. (p. 340)
Zahra y George (2002)	“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)
Winter (2003)	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)
Helfat y Peteraf (2003)	“Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades”. (p. 997)
Augier y Teece (2007)	“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)
Wang y Ahmed (2007)	“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)
Augier y Teece (2007)	“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)

**Enfoque de
Construcción**

Nota: Se presenta las diferentes conceptualizaciones de las capacidades dinámicas bajo la jerarquización o enfoque. Por L. García, 2017, adaptada de los autores Cruz, López y Martín. (2009).

De acuerdo a la anterior clasificación es posible notar que a través del tiempo, diferentes autores han profundizado en el tema utilizando tres enfoques funcionales para la identificación de las capacidades dinámicas, es entonces considerable la incidencia que han tenido en la evolución de la estrategia empresarial para reconocer las competencias intrínsecas de las organizaciones y optimizar los recursos y capacidades para enfrentar el entorno, ya sea de manera innovadora, contingente o creadora.

Con base en la revisión bibliográfica y en la definición más referenciada de las capacidades dinámicas por investigadores a nivel mundial que sobresalen en la descripción de las mismas, se entiende como la “Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio. Por lo tanto, reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”. (Teece, Pisano y Shuen, Pág. 516, 1997)

En un trabajo seminal Eisenhardt y Martin (2000) sostienen que 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. Siguiendo, por tanto, los trabajos de Winter (2003) que puede definirse como las rutinas de alto nivel o los procesos clave con los cuales la organización reconfigura sus recursos tangibles e intangibles para adaptarse a los cambios del entorno.

Garzón (2013) en su constructo de las capacidades dinámicas las definen como:

Capacidad (inimitable) de la empresa para generar nuevas capacidades organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y procesos y diseñando e implementando modelos de negocio viables para conseguir de manera permanente la ventaja competitiva. (Pág. 854).

En este orden de ideas y con base a la exploración de la literatura realizada sobre el tema de cómo se clasifican o cuales son las jerarquías de las capacidades dinámicas, se consideró para la presente investigación el modelo propuesto por Mendoza (2013) el cual identifica cuatro clases de capacidades dinámicas: Relacionamiento, Vigilancia, Monitoreo y Coordinación. En el modelo referenciado por el autor Garzón (2013) se encuentra, la capacidad de Absorción; capacidad de Innovación; capacidad de Adaptación y capacidad de Aprendizaje.

La *capacidad dinámica de relacionamiento o alianzas estratégicas* es importante para cualquier organización tener presente esta capacidad, ya que se desarrolla actualmente como una competencia que la empresa debe desplegar, (Auer y Ritter, 2006), entendiéndose como la capacidad de establecer contacto efectivo con los actores del entorno, incluye las relaciones con clientes, cabildeo en entidades públicas y alianzas e integración a clústeres, (Joachimsthaler, 2008; Kaplan y Norton, 2000). Los autores Eisenhardt y Martin (2000) definen las alianzas como un conjunto de procesos que conforman a las capacidades dinámicas, al considerarse actividades organizacionales que contribuyen a la renovación de los recursos organizacionales como búsqueda de ventajas competitivas.

Las alianzas se efectúan entre organizaciones de un mismo mercado para garantizar el crecimiento, sostenimiento y el intercambio de conocimientos con el fin de garantizar su existencia en el mercado (González y López, 2009). Además, permite la transferencia de conocimientos de forma eficiente y la complementariedad de capacidades distintivas entre organizaciones, combinando recursos propios y desarrollando nuevas habilidades a partir de las capacidades de los socios estratégicos (Kale, 2000). En una organización la función de las alianzas como capacidad dinámica implica la existencia de relaciones estratégicas entre ellas ya que son organizaciones independientes con los mismos objetivos compatibles, con el propósito de mejorar su posición competitiva a través del poder del mercado.

En cuanto a la *capacidad dinámica de vigilancia*, se desarrolla para fundamentar la toma de decisiones como respuesta al medio (Levinthal y Pisano, 2000), consiste en mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio y está constituida por una serie de acciones que se integran entre sí: monitorear, analizar, prospectar, evaluar el impacto y estar alerta en el entorno competitivo para mantener a la organización activa e informada (Mendoza, 2013). En este orden de ideas la capacidad dinámica de vigilancia comienza con una posición mental previa de una actitud de estar alerta, de considerar los movimientos del entorno y entrar en una etapa de trabajo, con una disposición de desaprendizaje (Toffler, 1985). La capacidad de buscar (vigilancia) y decidir se consideran críticas en las capacidades dinámicas según los autores Helfat et al., (2007) y algunos han insistido en que las empresas deben ser paranoicas (Collins y Hansen, 2013; Grove, 1997).

La *capacidad dinámica de monitoreo* surge de un constantemente monitoreo en el entorno, el cual debe identificar las variables de los actores como clientes, competidores, proveedores, aliados y la estructura del ambiente social, económico, tecnológico, y

sociocultural, ya que se crea una relación intrínsecamente dinámica y son parte fundamental para realizar un diagnóstico completo del entorno y así realizar un análisis de la información para determinar el nivel de favorabilidad o turbulencia del entorno, el producto del esfuerzo de monitoreo, con lleva al aprovechamiento de las oportunidades de mercado y captación de ideas, pero también detectar situaciones de crisis, donde se desempeña un papel crucial en la percepción organizacional de manera individual del cuerpo directivo en el sistema de información y de conocimiento (Mendoza, 2013).

La *capacidad dinámica de coordinación* integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales, donde se debe realizar una coordinación efectiva que unifique la respuesta al medio. Mendoza (2013) dice que se crea la necesidad de utilizar recursos complementarios y co-especializados incluyendo la integración con los actores externos. Las organizaciones coordinan las actividades requeridas para llevar a cabo un nuevo modelo del concepto de mercado y así crear diferentes rutinas de coordinación y capacidades que impacten de manera significativa a las variables de desempeño, como por mencionar serían los costos, desarrollo de tiempos, producción y calidad, dando lugar a una buena administración organizacional estratégica (Clark y Fujimoto, 1992).

De acuerdo con los autores Cohen y Levinthal (1990) *la capacidad de absorción* es la habilidad de una empresa en reconocer el valor de información nueva y externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, además es considerada como un mecanismo interno de la organización para analizar los diversos aspectos del conocimiento externo para asimilar sus conocimientos actuales. Esta capacidad está constituida con base en el conocimiento de la empresa y suele identificar tanto en términos de habilidades, preparación y la experiencia

acumulada en esfuerzos de la creación del conocimiento interno como en I+D (Giuliani y Bell, 2005).

Wang y Ahmed (2004) define la *capacidad dinámica de innovación* como la habilidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos métodos de producción, identificación de nuevos mercados, descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas formas organizativas, alineadas a una orientación estratégica e innovadora, por lo tanto, esta capacidad explica los vínculos entre los recursos y capacidades de la organización en el catálogo de productos y los mercados en los que opera la empresa. La capacidad de innovación se convierte en un instrumento competitivo muy importante tanto que ha sido comparada por Nonaka y Takeuchi (1999) en la búsqueda y la explotación activa del conocimiento nuevo y único y que es determinada por la creación de conocimiento y la integración del mismo.

La literatura que existe sobre *la capacidad de adaptación* es importante y es considerada como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos, siendo esta, una de las capacidades dinámicas como semblante clave para la supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte de las organizaciones (Garzón, 2013). Los autores Oktemgil y Greenley (1997) desarrollaron un trabajo profundo que les permitió caracterizar la capacidad de adaptabilidad de la organización como la respuesta a las oportunidades de producto-mercado, la presencia de actividades de marketing y la velocidad de respuesta en la explotación de las mismas.

2.2.3 Perspectiva teórica de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

Uno de los matices de las capacidades dinámicas que acentúa un punto crucial en las organizaciones es el aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta que día a día han concretado sus operaciones y han logrado responder eficientemente a los cambios constantes, mediante la manipulación de la información y la adquisición del nuevo conocimiento, considerándose como una herramienta organizacional, estableciendo una ventaja competitiva sostenible, un factor clave en la administración estratégica en la mejora de sus procesos innovadores y una estimulación en los miembros de la organización de un aprendizaje conciso y estable que los ayude a percibir e interpretar cada vez mejor el entorno en el que operan.

Es importante tener en cuenta que la capacidad de aprendizaje se vuelve dinámica cuando la organización integra todos sus recursos y capacidades en un proceso de rápidos cambios, en el cuál potencializan el conocimiento y la mantienen en una constante evolución, mediante una renovada y dependiente capacidad de intensidad de aprendiz y de apertura de los empleados tanto individual, grupal y organizacional.

En el contexto actual en el que se están batiendo las organizaciones con los derivados de la globalización y la aplicación de las nuevas tecnologías de información y comunicación, conlleva a enfrentarse a desafíos económicos y sociales, a nuevos factores de producción, al nivel de exigencia de los consumidores y al aumento de la competencia. Dice Nonaka (2000) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento” (Pág. 24). El aprendizaje organizacional teóricamente es un concepto que comienza a desarrollarse a principios de la década de los 60 y 70, y se relacionaron en la tabla 2, las principales definiciones que han englobado el tema.

Tabla 2

Principales definiciones del aprendizaje organizacional.

Autor	Definición
Cyert y March (1963)	Es el proceso por el que la organización colectivamente aprende a través de la interacción con su entorno.
Argyris y Schon (1978)	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.
Duncan y Weiss (1979)	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.
Fiol y Lyles (1985)	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.
Levitt & March (1988)	Proceso basado en rutinas, dependiente de la historia y orientado a resultados mediante el cual las subunidades codifican inferencias de la historia en rutinas que guían el comportamiento.
Stata (1989)	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.
Senge (1990)	Es donde las organizaciones, la gente continuamente expande su capacidad de crear los resultados que verdaderamente se desean, donde nuevos y extensivos patrones de pensamiento son alimentados, donde las aspiraciones colectivas se configuran libremente y la gente está aprendiendo en conjunto continuamente a aprender.
Huber (1991)	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.
McGill y Slocum (1993)	Es el proceso por el cual la organización toma conciencia 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.
Day (1994).	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.

Senge et al. (1995)	Es someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.
Slater y Narver (1995)	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.
López y Madrid (1996)	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.
DiBella,(1996)	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).
Guns (1996)	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
Miller (1996)	El Aprendizaje debe formar parte de las decisiones. El conocimiento Organizacional puede estarse incrementando y finalmente no necesitarse. De hecho, el Aprendizaje puede haber ocurrido mucho antes o mucho después de haber tomado la decisión.
Dixon (1997)	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.
Prieto, (2004).	El potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes.
Nonaka, Takeuchi (2001)	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.
García-Morales (2006)	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.
Chiavenato (2006)	El aprendizaje organizacional es el proceso que busca desarrollar el conocimiento y las habilidades que capaciten a las personas para que comprendan y actúen eficazmente dentro de las organizaciones.

Nota: se presenta las principales definiciones del aprendizaje organizacional. Adoptada por (Martín, García y Aragón, Pág. 39, 2013). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador el aprendizaje organizativo y tecnológico; Bontis (2002).

Una vez revisados los conceptos más referenciados del aprendizaje organizacional se puede observar que existen diversos enfoques sobre el concepto, donde se aplica a procesos interdependientes de la empresa como la transmisión de la información dentro de la misma (Huber, 1991). La creación e interpretación de la organización por los individuos (Weick, 1979). La codificación de rutinas organizativas (Cyert y March, 1963; Levitt y March, 1988). Las barreras de comunicación interpersonal que bloquean la posibilidad de detectar y corregir errores (Argyris y Schön, 1978). La innovación de productos (Nonaka y Takeuchi, 1995). La construcción de significados compartidos (Nicolini y Mezner, 1995). Y la memoria organizativa (Nelson y Winter, 1982). Por mencionar algunos.

Partiendo de la teoría de recursos y capacidades de la administración estratégica, el aprendizaje organizacional es el responsable de las transformaciones de los recursos estándar disponibles en el mercado, los cuales son usados y combinados dentro del contexto organizacional (Ciborra y Andreu, 2001), con la finalidad de producir capacidades en las ventajas competitivas siempre y cuando sean escasas y difíciles de imitar o sustituir, estableciendo un vínculo directo en el proceso en el aprendizaje (Cardona (2006). De igual manera 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 (Teece et al., 1997).

En este orden de ideas, Bell, Whitwell y Lukas (2002) en su modelo propuesto citado por los autores López, Santos y Trespalacios, (2008) consideran cuatro escuelas de pensamiento del aprendizaje organizacional, bajo la premisa del entendimiento de su concepto y el enfoque estratégico dentro de las empresas, en primera lugar se encuentra el **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, Pág. 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, Pág. 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 su enfoque en la importancia de los directivos, los cuales logran impulsar el cambio en la organización mediante el aprendizaje (Barnett y Tichy, 2000) es la escuela de pensamiento que rige a la variable en estudio de la presente investigación, se optó para un complemento del concepto de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

Esta escuela a través de la gestión, sostiene que el aprendizaje solo puede tener lugar bajo determinadas condiciones, que no se produce de forma casual o imprevista, sino que es el resultado de la intervención de la organización y sus directivos (DiBella, 1995). De esta forma, los directivos adquieren un papel destacado en esta escuela de aprendizaje, porque básicamente se les consideran los impulsores del cambio en el camino hacia la adquisición, integración e institucionalización de una cultura del aprendizaje organizacional (Barnett y Tichy, 2000).

En un modelo de aprendizaje organizacional desde la perspectiva de la **adquisición de conocimiento y cambio**, se entiende como aquella habilidad para adquirir conocimiento a nivel

individual, con el propósito de hacerlo colectivo, para así facilitarles a los miembros de la organización un factor clave para su aplicación, con la finalidad de que estos dentro de sus funciones laborales se refleje en un aprendizaje conjunto, 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, 2000).

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 (Marquardt, 1996). En palabras del autor Aramburu (2000) el aprendizaje de la organización está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

A estos entornos a los que se enfrentan las organizaciones es vital tener personal capacitado que lo comprenda y que estén dispuestos a entrar completamente en un proceso de aprendizaje, como dice el autor Gairín (2000) las organizaciones por si solas no aprenden, porque son un ente abstracto que se le otorgan cualidades esenciales a su grupo de trabajo proactivo y aprendiente, textualmente dice:

Las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas de sus miembros, individual o colectivamente muestran un progreso constantemente, ya sea porque los procedimientos internos se mejoran y/o porque la interrelación entre los objetivos, los recursos y el sistema relacional se hace a nivel organizativo y menos disfuncional. (Pág., 32).

En este orden de ideas y asentando los párrafos precedentes, el autor 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.

Desde los contextos anteriores en los que se concretó la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, se puede concluir que son enfoques complementarios; ya que interdependientemente cada uno contribuye a la comprensión de esta capacidad en su estado más complejo, en términos de crear y procesar la información desde sus fuentes con el fin estratégico de adquirir recursos difíciles de imitar, contando con un personal capacitado que se adapte al entorno dinámico evitando ser surrealistas y más asertivos en la creación de las ventajas competitivas.

En su definición conceptual: la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional “Es un proceso dinámico de reflexión de la organización en orientar y compartir el conocimiento individual y colectivo en procesos de interacción social, con el fin de mejorar su funcionamiento práctico en una asimilación crítica de los aprendizajes adquiridos, e integrarlos en una base de datos a disposición de los miembros de ésta, desarrollando habilidades que los capaciten, constituyendo así una memoria organizacional de información para comprender los factores internos como externos”. (Mertens y Palomares, 2006; Prieto, 2004).

En su definición operacional: es un proceso mediante el cual las entidades grandes medianas o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento a través de sus empleados con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la

organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno y transformarlo según sea el horizonte de la organización para el desarrollo de los objetivos propuestos; sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros (Castañeda y Pérez, 2005).

2.2.4 Niveles del aprendizaje organizacional.

La capacidad del aprendizaje organizacional es considerada y valorada como multidimensional o de multinivel (Cardona, 2006; Garzón y Fisher, 2008), debido a que tiene la capacidad de realizar la transformación de la información en conocimiento a través de niveles, para la presente investigación se consideró el nivel, Individual, Grupal y Organizacional del modelo propuesto por los autores Crossan et al., (1999), que los involucra en un vínculo directo dentro de la organización en un proceso dinámico y social.

En lo respecta en 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), cuando existe interés por parte de los sujetos, el aprendizaje individual y la creación del conocimiento se realiza mediante una cesión de ideas y cuando no hay interés se llama una aprehensión (Krogh, 2001), cuanto mayor sea el interés del aprendizaje, mayor será la creación del conocimiento y la toma decisiones complejas basadas en el entendimiento.

En tal razón, la capacidad de aprendizaje individual se desarrolla cuando crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera

distinta, afirma Choo (1999). Por tanto, en el plano individual plantea Palacios (2000) que se debería acceder, a que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan y así crear un mecanismo para obtener premisas “válidas” a partir de la observación del mundo.

En la medida en que los individuos aprenden van acumulando conocimiento y el aprendizaje individual ha sido un proceso tan complejo, que aprende el sujeto, aprende la organización. Senge (2002) clarifica continuamente lo que es importante para la organización y ayuda a ver con mayor claridad la realidad actual, por lo tanto, Choo (1999) asevera que los miembros pueden reaccionar ante éstas rutinas usando su inteligencia para cambiarlas y experimentar nuevas ideas, pero sólo cuando se ha comunicado, validado, aprobado y adoptado por los directores como mejor método, entonces así, ha habido un aprendizaje organizacional.

En cuanto al **aprendizaje en equipo** se direcciona a la organización en la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje, López (2003) dice que la experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos, es en una instancia conducir los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros, en la construcción de un aprendizaje colectivo que sirva para lograr los objetivos organizacionales.

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 (López,

2003). Cuando los individuos se organizan en equipos construyen una historia común, mecanismos de comunicación, formas de resolver problemas, modalidades para abordar los problemas identificados y una planificación conjunta, de esta manera los equipos vendrían a ser las unidades básicas donde acontece el aprendizaje de forma colectiva, obteniendo una gran ventaja competitiva.

En lo que respecta el aprendizaje en su **nivel organizacional**, surge como una consecuencia del aprendizaje personal de cada uno de los miembros de la organización tanto individual como grupal, las organizaciones aprenden en un sentido más desenfrenado cuando hay simples cambios de reglas, pero éstas nunca se incorporan a un mecanismo de inferencia capaz de explotar el conocimiento común en combinación con el conocimiento individual (Muñoz, 2003). La organización que aprende representa una evolución y un cambio fundamental en nuestra concepción de ideas sobre estas, para ello se requiere una autorenovación en un cambio de mentalidad, de actitud y de percepción para lograr el aprendizaje (Drucker, 1988; Jones y Hendry, 1992).

A medida que los directores de las organizaciones intentan dar sentido a los acontecimientos del contexto actual, es bastante común referirse como grado de incertidumbre a los cambios rápidos en la influencia del entorno a los que se enfrentan en el proceso de aprendizaje y a las presiones que los rodean en el cual ven limitadas sus opciones de respuesta, entonces las organizaciones que aprende aumentan sus capacidades distintivas no solamente acelerando la respuesta ante las peticiones versátiles de los clientes o ante las nuevas tecnologías, sino también acelerando la innovación, utilizando al máximo los procesos en la creación nuevos mercados.

En conclusión, cuando la organización opta por la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional asiste a un lenguaje claro y común acerca de este, tanto de la conjugación de conocimientos y la comprensión de la misma, por lo tanto los empleados necesitan conocer tipos y formas de aprendizaje, ya que sin una opinión compartida de esta por parte de los directivos, los individuos no serán capaces de comprender su lugar en la estructura general de la organización, en la distribución de trabajo, y en la forma como ocurre hoy en día esta capacidad para la creación de las ventajas competitivas sostenibles. Se realizó una recopilación de las características de los tres niveles del aprendizaje organizacional, (Ver figura).

Figura 4

INDIVIDUAL	GRUPAL	ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se discute abiertamente sobre los errores con el fin de aprender de las experiencias. • Se aprende observando de los modelos mentales compartidos. • En la organización se produce conocimiento ensayando y probando. • Se aprende de la documentación disponible en la institución. • Apoyo a la solución de problemas, manejo del conocimiento individual y generador de sugerencias con la actuación autónoma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprende mediante el diálogo con otros trabajadores. • Se intercambia con responsabilidad y confianza el conocimiento libremente cuando se trabaja en grupo con compromiso y sentido de pertenencia. • Todos facilitan la integración en el proceso de aprendizaje reconociendo la experiencia y capacidad de cada uno. • Las ideas generadas se perciben como resultado de las discusiones en grupo y por la información recogida por el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos aplicamos el conocimiento con que cuenta esa institución. • Esta empresa responde a los cambios del entorno aprendiendo en el tiempo requerido. • Los procesos se mejoran con base en el conocimiento de los trabajadores que trabajamos en ella. • El conocimiento de los trabajadores que trabajan en la empresa sirve para generar nuevos productos o servicios.

Nota: se presenta tabla de las características de los niveles del aprendizaje organizacional. Del autor Garzón (2015), Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1. P. 111-131.

2.2.5 Creación del conocimiento entre los niveles del aprendizaje organizacional.

La transferencia del conocimiento se basa en la capacidad de los individuos para compartir sus conceptos y habilidades con los demás miembros de la organización y es de esa forma

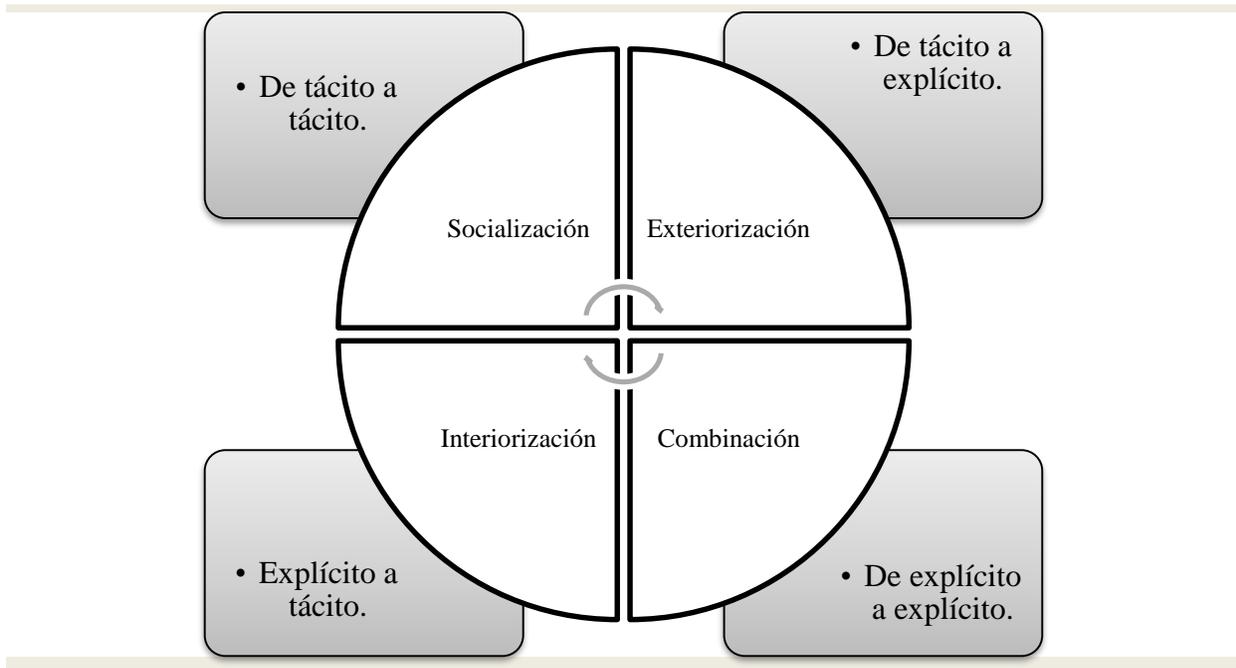
como se va construyendo el aprendizaje, es por eso que este proceso se cataloga como la parte fundamental de la gestión del conocimiento en la organización (Bartol y Srivastava, 2002).

Nonaka y Takeuchi (1995) 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. De esta manera las empresas por medio del conocimiento tácito y explícito, son percibidas de manera individual, grupal y organizacional, explicando cómo los niveles del aprendizaje organizacional adquieren el conocimiento para trasmitirlo o ya sea para su propio aprendizaje. (Ver figura 5).

Entendiéndose el conocimiento tácito como un saber de la acción individual o social que corresponde a todas las habilidades no formales y difíciles de definir que determina el know-how, ya que no se puede imitar, copiar o medir, puesto que está fundamentado en los esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones de cada individuo en realidades particulares. Además, es consecuencia de la experiencia y fruto de la manera como comprenden lo que se ve, se toca, se siente y se escucha, por eso es conocimiento personal, difícil de expresar, transmitir y compartir (Nonaka y Takeuchi, 1995).

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 y Takeuchi, 1995).

Figura 5



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 etapa de la socialización, es cuando la transmisión o creación de conocimiento tácito entre dos o más personas comparten modelos mentales, desarrollando habilidades mutuas y transmitiendo los elementos para la creación de aptitudes, a través de una interacción cercana de la experiencia de los individuos (Choo, 2003; Nonaka y Takeuchi, (1999).

En cuanto la externalización, es donde se transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización o para cualquier individuo, a través de la propia articulación de éste y de su traslado a soportes rápidamente entendibles (Nonaka y Konno, 1998). En esta fase el conocimiento tácito facilita su utilización y asimilación por otras personas o grupos dentro de la empresa en un lenguaje claro y útil (Garzón y Fisher, 2008).

En la combinación, es donde el proceso se convierte en determinados conocimientos explícitos a explícitos es decir, que sintetiza los conceptos explícitos y los traslada a una base de conocimiento, a través de la captación e integración de nuevo conocimiento explícito esencial, mediante la recopilación, reflexión y síntesis; diseminación del mismo, empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como presentaciones, reuniones o correos electrónicos, procesado en documentos, planos, informes y datos de mercado, para realizar dicha combinación (Nonaka y Konno, 1998).

Finalmente, en la fase de interiorización supone la conversión del conocimiento recién creado a través de la socialización, la exteriorización y la combinación en un nuevo conocimiento tácito, eminentemente práctico, lo cual le permite consolidarlos dentro de sus elementos cognitivos, modelos mentales y tecnológicos, su know - how y habilidades (Choo, 2003; Nonaka y Takeuchi, (1999).

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

Los autores Crossan, et al., (1999) plantean que 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, (Ver tabla 4) 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 uso de consultas o bien sea para su propio aprendizaje individual, grupal y organizacional.

El primer proceso, Intuir, se produce en el nivel individual Crossan et al., (1999) lo definen como “El reconocimiento preconscious del patrón y/o posibilidades inherentes en un torrente personal de experiencia” (Pág. 526). Continuando con Crossan et al., (1999) en el

segundo proceso de la Interpretación en su nivel individual lo definido 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” (Pág. 528).

En la Integración en el nivel grupal es, según los autores Crossan et al., (1999) “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” (Pág. 528).

Finalmente, el mismo autor menciona que en el cuarto proceso, Institucionalización en el 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” (Pág. 529).

En conclusión, la intuición e interpretación se desarrolla en el nivel del aprendizaje individual mediante las experiencias y metáforas de estos obteniendo un aprendizaje cognitivo, que con una comunicación eficiente compartida entre los miembros de la organización logran una integración dada en el nivel grupal por entendimientos participativos de los sistemas de interacción, obteniendo así una institucionalización en la organización proporcionadas por sus rutinas, sistemas de diagnósticos, normas y procedimientos.

Tabla 3

Aprendiendo y renovando: cuatro procesos en tres niveles.

Niveles Organizacionales	Proceso	Resultados
Individual	Intuición	-Experiencias -Imágenes -Metáforas -Lenguajes
	Interpretación	-Aprendizaje Cognitivo -Dialogo -Conocimiento compartido
Grupal	Integración	-Acuerdo mutuo -Sistemas interactivos -Rutinas
Organizacional	Institucionalización	-Sistemas de diagnósticos -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*, vol. 24, (3), pp. 522-537.

2.2.7 Dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

La capacidad del aprendizaje organizacional, comprende desde una perspectiva principal a los individuos, grupos y a la organización en un proceso dinámico conformado por tres dimensiones, las cuales fueron consideradas bajo la premisa de la alineación de la administración estratégica del presente trabajo, resultado de una investigación exhaustiva y completa que involucra de manera proactiva en el proceso del aprendizaje a los directivos y miembros de la organización, en tres dimensiones previamente seleccionadas; la Orientación al Aprendizaje y Conocimiento Compartido un modelo propuesto por Cardona (2006) y la Memoria Organizacional del autor Huber (1991).

2.2.7.1 Orientación al Aprendizaje.

En la orientación al aprendizaje se describe de manera muy particular el proceso de los directivos del como fomentan en los miembros de la organización la importancia de esta

capacidad como factor clave para la creación de nuevas ideas, estrategias y diseños de nuevos productos, mediante una efectiva exploración al entorno, conllevando a un compromiso de estos hacia a los empleados para la apertura y experimentación del nuevo conocimiento, y establecer una fuerte interacción entre ellos para intercambiar nueva información generando una efectiva capacidad para desaprender lo obsoleto o innecesario, rompiendo con los paradigmas tradicionales e incentivando a emplear nuevas formas de realizar sus funciones (Slater y Narver, 1995), creando un compromiso no sólo con la generación de ideas relevantes sino también con su estimulación para promover el cambio y la continua innovación.

Baker y Sinkula (1999), igual coincidieron en que la orientación al aprendizaje es la actitud y el compromiso de los directivos para incentivar a los empleados a comprometerse con nuevas ideas y conocimientos, con una actitud de apertura a la experimentación y desaprender lo aprendido, considerándolo como una inversión a largo plazo que se puede convertir en un factor de mejora de desempeño para la organización. La orientación al aprendizaje incluye decisiones relativas a la creación y desarrollo de conocimiento a su exploración interna y externa (Zack, 1999), y al compromiso con la continua experimentación. La orientación se logra mediante el compromiso con el aprendizaje, la capacidad para desaprender, y la mentalidad de apertura y experimentación al nuevo conocimiento.

El compromiso con el aprendizaje, es el grado en que una organización valora y promueve el aprendizaje organizacional en los miembros de ésta (Baker y Camarata, 1998). Este compromiso no implica como lo expresa, Senge (2000) en forzar, apresurar ni imponer, por eso el apoyo de los directivos es un aspecto fundamental para que el compromiso de todos los miembros de la organización se identifique y tomen posesión de la misión de la empresa, asumiendo su responsabilidad y rol con el aprendizaje.

Jericó (2001) comprende que el compromiso es la motivación de perdurar y contribuir de manera innovadora en una organización; este compromiso, es tanto de los directivos como de los miembros de la organización, mediante esta interdependencia que surge, implicará en un crecimiento tanto para el empleado que se compromete alcanzando grandes resultados y contribuyendo de manera activa a generar ideas innovadoras como para la organización alcanzando resultados exitosos.

Los autores Paños, Ruiz y Sabater, (2004) plantean que para fomentar la generación de nuevo conocimiento a nivel individual para un dominio de una visión personal y ver la realidad objetivamente, es necesario entre otros aspectos que las organizaciones alienten la autonomía, la creatividad, la motivación y la superación de estos mismos. Nokata (2007) dice que crear conocimiento no es solo procesar información objetiva, obedece a tener en cuenta las intuiciones e ideas tácitas que obtienen los empleados a la organización para ser estudiadas y ser parte de ellas, siendo este un proceso clave de un compromiso personal para que se identifiquen con la misión, tanto de la dirección como del resto de los individuos para darle cavidad al cimiento de una organización inteligente.

Huber (1991) manifiesta que uno de los principales factores que influyen en el éxito del aprendizaje organizacional es la eliminación del conocimiento obsoleto, lo que sólo sucede si en la organización se dan las condiciones que lo fomenten desde la dirección sin ser obstruido por regulaciones adversas; un factor importante para que el aprendizaje organizativo se genere, consiste en eliminar los modelos implícitos en la estructura de la empresa que aun cuando fueron exitosos en el pasado, en la actualidad puedan afectar negativamente las reglas que determinan el comportamiento de los individuos y grupos (Grant, 1991). Así cuando las organizaciones de

manera proactiva cuestionan sus rutinas y creencias están promoviendo el desaprendizaje (Baker y Sinkula, 1999).

Cegarra y Rodríguez (2004) definen el desaprendizaje individual como un proceso dinámico orientado a la identificación de problemas, a la actuación adoptada y a la incorporación de nuevas medidas de control, mediante estas tres fases, los individuos llevan a cabo acciones más efectivas en la organización a través del establecimiento de modelos y rutinas de comportamiento que suponen pautas implícitas que obstaculizan la apropiación colectiva del conocimiento nuevo.

En la identificación del problema, Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que el uso intencionado del caos creativo representa una alternativa útil para este menester, cuando un individuo se enfrenta a un problema real se dice que entra en situación de caos y ante éste se incrementa la tensión y se enfocan todos los esfuerzos hacia la definición y solución del problema. En la actuación de adaptación Watzlawick, Weakland y Fisch (1974) sugieren que cuando un individuo descubre un problema, éste cambia sus patrones para solucionar el problema y al mismo tiempo estos patrones individuales se manifiestan en varias soluciones aplicables por la organización frente a requerimientos internos establecidos como la adaptación necesaria del personal a los cambios provocados por la implementación de nuevas estrategias y políticas empresariales.

En la incorporación de nuevas medidas de control: tal como lo reconocen Kaplan y Norton (1992) difícilmente se podrá gestionar aquello que no se puede medir. En este sentido, se debería tener presente que la finalidad de eliminar conocimiento obsoleto puede ser diferente dependiendo de cómo lo analice lo individuo o la organización, por ello, para gestionar el

desaprendizaje individual, es necesario ampliar la gama de indicadores y medidas convencionalmente usadas y tratar de buscar medidas consensuadas por la organización y los propios individuos es decir incorporar nuevas medidas de control.

Jelinek (1979) señala que el desaprendizaje requiere de una capacidad mental de las personas para reflexionar sobre los resultados y promover acciones de mejora que consecuentemente es mediante este proceso individual que las organizaciones logran eliminar el conocimiento obsoleto, es decir, se necesita cierta capacidad de realizar un proceso de deducción individual de la información que debe ser interpretada y eliminada.

Nokata y Takeuchi (1999) argumentan que para un real desaprendizaje es necesario ver hacia afuera beneficiándose de la incertidumbre del entorno, anticipándose a los cambios que se darán en el futuro del mercado, de la tecnología, la competencia y productos, forzadas a crear nuevas ventajas, ya que aquellas estrategias que en su momento fueron exitosas, se volvieron obsoletas a este nuevo entorno al que se enfrenta, en este proceso de desaprendizaje es donde prevalece la capacidad de los miembros de la organización en saber abandonar lo que ha funcionado bien por largo tiempo.

La orientación al aprendizaje es la capacidad de una organización en desarrollar nuevo conocimiento a través de sus recursos internos, enfocándose a una apertura y experimentación en la investigación y desarrollo, fundamentando un papel decisivo para los nuevos cambios en los procedimientos y políticas de la organización, con un acompañamiento y compromiso de los directores con sus empleados sin temor de asumir sus errores, si no de verlos como una nueva posibilidad de aprender e innovar en sus funciones (Weerawardena, O'Casey y Julian, 2006).

Al respecto Dixon (1992) y Huber (1991) consideran que el aprendizaje enfocado al interior incluye el aprendizaje experiencial (aprendizaje por ensayo y error), y el aprendizaje experimental (desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas) basado y originado en la experiencia de la organización que dan buenos resultados en ser o no intencional; dependiendo de una dirección, donde los directores deben confiar en su propia capacidad de intervenir y dar el adecuado manejo en las situaciones de dificultad y que las consecuencias de estos, no trascienda en el aprendizaje, para no entrar en el dilema de que las decisiones tomadas fueran las incorrectas y directamente aprender mejor de la experiencia de los empleados, obteniendo una adecuada y eficaz apertura y experimentación del apoyo necesario para realizar los procedimientos proporcionados en sus funciones y situaciones de éxito (Senge, 1993).

2.2.7.2 Conocimiento Compartido.

La segunda dimensión, se considera como la capacidad organizacional eficaz para transmitir la información con una apropiada comunicación entre los miembros, con el fin de integrar el conocimiento y lograr los objetivos estratégicos con la información requerida para alcanzarlos, coexistiendo la percepción compartida de la distancia que se obtiene entre el rendimiento actual y el deseado (Nevis, DiBella, Gould, y Janet, 1995). El proceso del conocimiento compartido es un patrón de conducta de calidad que encamina a una comunicación más abierta y a una resolución compartida de los problemas, logrando un fortalecimiento de los directivos con los miembros de la organización en una visión enfocada, con los mismos ideales para alcanzar el éxito esperado (Senge, 1993).

La buena comunicación interna, un gran trabajo en equipo y una visión compartida guían las comprensiones individuales hacia una coherencia y acción colectiva (Cardona, 2006) logrando

generar una confianza entre director y empleados, permitiendo a los miembros de la organización un efectivo intercambio, en un contexto en el que puedan interactuar por medio de diálogos en un espacio acondicionado para hacerlo, es ahí en donde comparten sus experiencias y sincronizan sus ritmos tanto físicos como mentales (Nokata y Takeuchi, 1999). Además, se ha reconocido que la organización es como un sistema de significados compartidos, donde se puede aprender y evolucionar a medida que avanza el tiempo, por medio de la interacción social entre sus miembros y en sí misma, además asumen que la información y el significado de ésta, genera una estructura organizacional como en los comportamientos.

Una comunicación organizacional es beneficiosa en la retroalimentación de la organización, mediante sistemas abiertos y compartidos por los miembros, es determinante también en la búsqueda de alternativas en los posibles problemas para su solución, ya que se va generando una técnica por el cual la información se hace llegar por medios específicos, tecnológicos y boletines informativos entre otros, enfocados entre un comportamiento de ciertas características de la organización y políticas de la comunicación en sus procesos para que no pierda su valor y se transmita de forma adecuada (Soria y Pérez, 2010).

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones, haciendo posible la afinidad e identidad de sus miembros y estableciendo a su vez la identificación, selección y combinación de los medios para el logro de los objetivos que se propone, el cual se requiere de coordinación en las acciones de su realización (Rebeil y Ruiz, 1998). Una organización que desee tener un mínimo de eficiencia y competir en el entorno del mercado, debe atender en primera medida su situación comunicativa ya que ésta provee el flujo vital que la mantiene regularizada y constantemente actualizada (Rebeil, 2008).

Elliott (2004) implica la estructura de comunicación con base en, que los directivos son los responsables de mantener a sus empleados en una constante actualización en las nuevas actividades o nuevas estrategias a llevar a cabo dentro de la organización, mejorando las relaciones comunicativas entre director y empleado, creando así una imagen de identidad propia con la organización. Es importante mencionar que la comunicación de abajo hacia arriba dentro de la jerarquía es muy importante (Roberts y Reilly III, 1974).

La comunicación organizacional se ha convertido en los principales ejes del aprendizaje organizacional, mejorando el desempeño de la organización en un entorno dinámico. Lo que difiere a las organizaciones de otras es el proceso de compartir e interpretar la información ya sea por la apropiación de ella o la gran confianza que se crea entre los miembros del equipo con un comportamiento ético, la voluntad de tomar decisiones y el compromiso y capacidad para solucionar los conflictos de manera de que los problemas sean compartidos y no escondidos (Nevis et al., 1995).

La organización aprende si la inteligencia del equipo supera la de sus integrantes, el aprendizaje en equipo, según el autor Senge (1993), desarrolla las aptitudes de los grupos en buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales, los equipos desarrollaran ciertas aptitudes potencializadas en una coordinación amplia para que estos obtengan un aprendizaje verdadero que no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes progresan con gran rapidez, el autor mencionado explica en teoría la disciplina del aprendizaje en equipo que emprende con el diálogo el cual le permite describir nueva información que no percibían individualmente y aquella capacidad de los miembros en integrarse en un auténtico pensamiento y una creatividad renovada.

Construir un equipo activamente cooperativo y alineado con un propósito compartido es el puente entre los modelos mentales individuales y la misión de la organización, y son edificados y conservados por la comunicación que, a su vez, actúa como catalizadora en los diferentes procesos de percepción para alentar a la congruencia de ideas, creencias y distintivos pensamientos individuales de los miembros del equipo con base a lo requerido por los directores (Barker y Camarata, 1998).

Nokata (2007) expresa que un equipo de aprendizaje es formado por los directores para el desarrollo de nuevos productos con instrucciones, proporcionándole cierta exclusividad de tomar decisiones y hacer recomendaciones a las funciones requeridas para lograr el objetivo propuesto por la dirección y la misión de la organización, de esta manera la información es compartida y prolifera el proceso de la capacidad para crear y efectuar los nuevos conceptos considerados por los equipos.

Para lograr una excelente coordinación de los objetivos claros de la organización y transformar la realidad del entorno de acuerdo a la visión de ella, los directivos plantean un sistema de integración en los miembros mediante una visión compartida, que atenúa un compromiso positivo y construirlo depende de una comunicación integrada para no tornarse confusa y lograr los propósitos y el crecimiento de la organización (Barker y Camarata, 1998), para ello es importante compartir la historia de la empresa, motivar el compromiso de continuidad en los miembros y reconocer la importancia de las relaciones creadas mediante la información, metas a alcanzar y los valores más profundos de la organización.

En el contexto actual en el que se encuentran las organizaciones el proceso de compartir y tener una visión compartida gira en torno del directivo ya que ellos son los están al tanto no solo

en las crisis de la empresa si no en todo momento, una visión es un conjunto de principios y prácticas visionarias que compartidas propician un compromiso genuino y no son solo políticas a cumplir que los directores imponen, si no que proporciona una misma dirección y sentido a sus empleados en los aprendizajes deseados en las organizaciones (Senge, 1993). Las personas aprenden mejor cuando sienten que sus expectativas se conjugan con la organización, ya que las visiones compartidas crean una afinidad que da sentido, propósito y coherencia a todas las actividades que llevan a cabo todos los miembros de la organización (Garzón y Fischer, 2008), y así desarrollar la capacidad para crear un futuro común deseado y los medios para alcanzarlo.

2.2.7.3 Memoria Organizacional.

En el proceso para crear ventajas competitivas asociadas intrínsecamente a las capacidades de la organización en el desarrollo de la autorenovación de estrategias y del aprendizaje que contribuye a la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones, es importante conocer y utilizar las experiencias del personal evitando que los integrantes de la organización cometan los errores del pasado (Stein, 1999).

En este proceso no solo es crear si no almacenar el conocimiento en una memoria organizacional para su institucionalización en una base de datos disponible para la retención de la información que no solo es para su consulta diaria si no para una exhaustiva recuperación del conocimiento en los futuros aprendizajes innovadores. El aprendizaje organizacional es un proceso de cambio adaptativo influido por las experiencias pasadas, centrado en desarrollar o modificar rutinas apoyados por la memoria de la organización, (Nokata y Takeuchi, Pág. 49, 1999).

Huber (1991) describe la memoria organizacional como un repositorio donde el conocimiento se almacena para uso futuro. Esta dimensión juega un papel crítico en el proceso del aprendizaje organizacional, en donde el conocimiento explícito que posee la organización en forma de documentos, bases de datos, normas o publicaciones, se utilizan en la conjetura del desarrollo de estrategias en la sistematización de información y de las experiencias significativas, adquiridas por la institución en los avances del conocimiento obtenidos en la trayectoria de la recuperación y retención del conocimiento.

En las misma orientación los autores Walsh y Ungson, (1991) definen esta dimensión como el medio por el cual el conocimiento del pasado es utilizado en las actividades actuales y puede ser construida a nivel individual como organizacional, además la consideran como una técnica que se puede utilizar para la retención y recuperación de la información que se genere en la empresa , edificando así dos factores críticos de la memoria organizacional para la regeneración de conocimiento a tener presente por la gerencia en las futuras decisiones, que ayuda a la organización a mantener la dirección estratégica a través del tiempo, facilitando el aprendizaje organizacional como una capacidad en lograr un beneficio a través de la experiencia (Ackerman, 1990).

En este orden de ideas, la retención del conocimiento se basa en dos argumentos fundamentales (Walsh y Ungson, 1999), en primera instancia los modelos de retención varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y en segundo lugar, la memoria organizacional puede ser distribuida a través de los diferentes departamentos de la organización, ya que esta no es almacenada en un solo lugar y es compartida a través de la cultura que recoge todas las experiencias pasadas, también es

comunicada en los procesos de transformación que generan conocimiento, reglas y sistemas formalizados.

Así mismo puede hacerse mediante de las estructuras que representan codificaciones de comportamientos que son logrados por el consenso y el reconocimiento colectivo. Los autores Bontis et al., (2002) dicen que los individuos a su vez son la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias y de integrarlas con los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias de la organización.

El objetivo fundamental de la memoria organizacional es que la información valiosa que posee una empresa sea recuperada por quien la necesite, sin importar donde ésta resida, la recuperación ocurre cuando los comportamientos presentes están basados en prácticas previas y en procedimientos que se han compartido y almacenado en las diferentes formas que el equipo de la organización ha realizado la retención de la información, refoza un papel político mediante el control de flujo y fuente del conocimiento que recuperan los individuos o los equipos de la organización que adquieren la capacidad de influenciar en las acciones de otros ya sea para resolver problemas presentes o para retroalimentar la manera de realizar sus funciones (Walsh y Ungson, 1999).

2.2.8 Contextualización de las Pyme en Colombia.

Los países han adoptado diversos aspectos para la agrupación de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) tomando en consideración diversos aspectos, que en su mayoría consideran el número de empleados como base y algunos otros las ventas y sus activos, en Colombia, destacando la importancia que tienen las Pyme en el desarrollo y economía del país han

elaborado un marco legal que regula la existencia de las mismas para promover y apoyar su desarrollo.

Un concepto definitivo para las Pyme, según el artículo 2 de la Ley 904 (El Congreso de Colombia, 2004), se entiende como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, siendo organizaciones dedicadas a estas actividades industrial y de servicios donde combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina, a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado de un mercado de consumidores.

Para la clasificación de las empresas en Colombia (Ver tabla 5), transitoriamente deberán aplicarse conjuntamente a los dos requisitos o parámetros contenidos en el artículo 2 de la ley 590 de 2000, los cuales son la planta del personal y los activos totales, esta ley se publicó el 10 de julio y es llamada la ley de micro, pequeña, y medianas empresas (MIPYME) y se implementó esta ley, según el Artículo 1 con el objeto de promover el desarrollo integral de las Mipyme en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo del capital y la capacidad empresarial de los colombianos.

Tabla 4

Clasificación de las PYME según el tipo de empresa en Colombia.

Tipo de Empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos legales mensuales vigentes (S.M.L.M.V)
Mediana empresa	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 A 15.000 S.M.L.M.V
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 A 5.000 S.M.L.M.V
Microempresa	Entre 1 y 10 trabajadores	Por valor inferior A 500 S.M.L.M.V

Nota: Se presenta la clasificación de las Pyme según la Ley 905 de 2004 (Agosto 2). Gobierno Nacional de la República de Colombia.

En América Latina las participaciones de las Pyme se han incrementado al 99 %, en Colombia representan un porcentaje significativo dentro del crecimiento económico ya que generan más del 70% del empleo y más del cincuenta por ciento de la producción de la industria, comercio y servicios, aportan un 25% al Producto Interno Bruto (PIB) y cubre el 92% de los establecimientos comerciales.

Es un segmento, que en el transcurso de los años ha experimentado una evolución favorable y en los años recientes han tenido mayor acceso a los productos financieros, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento y lo fundamental que son para la economía del país. Para la presente investigación, se desarrollará en las pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras del sector Metalmecánico mencionado en los párrafos antecesores, la importancia que tiene en el contexto económico colombiano.

2.2.9 Sector metalmecánico y su clasificación en Colombia.

En Colombia el sector metalmecánico, es una de las actividades industriales de mayor dinamismo en su economía, además de las transformaciones sociales, políticas y económicas del

siglo XXI que tuvieron un fuerte impacto en su evolución. La industria metalmecánica pertenece al grupo CIIU 289, el más importante en cuanto al número de establecimientos, el cual se encarga de “Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales”.

Cuenta con alrededor de 300 establecimientos que representan el 24,1% de las empresas de la industria metalmecánica y el 4,13% del total de los establecimientos industriales. Le siguen en orden de importancia 202 establecimientos dedicados a la CIIU 291 “Fabricación de maquinaria de uso general” y 184 establecimientos a la CIIU 292 “Fabricación de maquinaria de uso especial”.

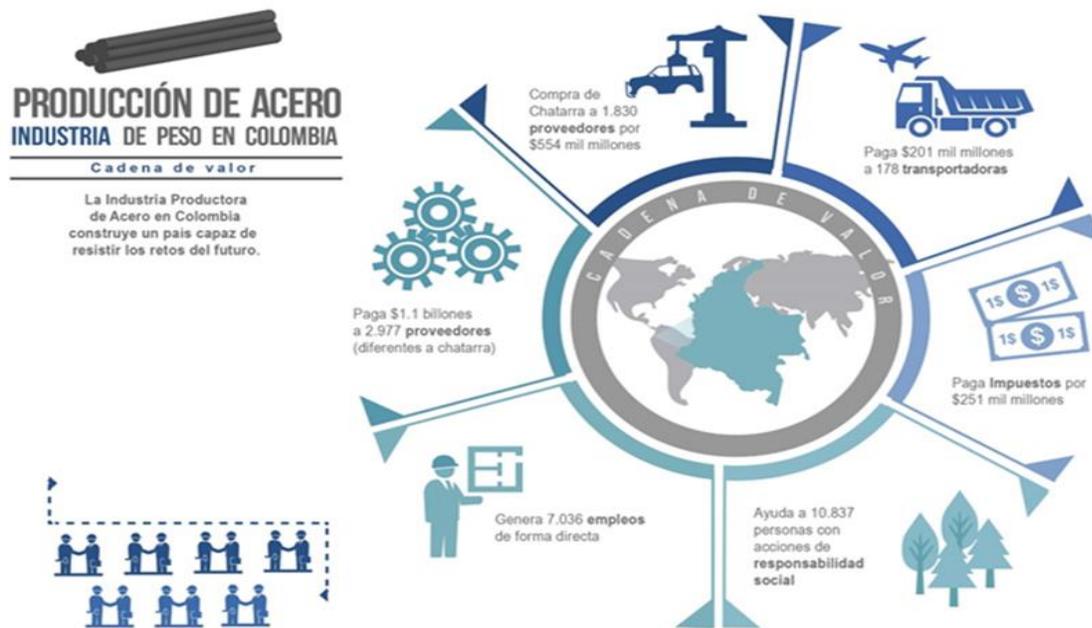
La economía colombiana cuenta con una participación balanceada de los diferentes sectores productivos en el PIB, ofreciendo un espacio de oportunidades para las Pyme. Desde la perspectiva de la ocupación en el sector metalmecánico se concentra principalmente en Bogotá (25,3%), Valle del Cauca (16,2%), Valle (12,4%) y el Atlántico (7,2%). De los 250,7 ocupados en el sector, un 39,1% se concentra en Bogotá; 17,7% en Medellín, 12,4% en Cali y en la Ciudad de Barranquilla con el 9,1%⁴.

Su gran ventaja comparativa es ser un gran apalancador de la industria a través del desarrollo de soluciones innovadoras a la medida de los sectores, esquemas colaborativos para cambiar la manera de producir bienes que logren ser posicionados en mercados internacionales e ingresar en un esquema de demanda en el cual se manufactura lo que el siguiente eslabón de la cadena de valor (Ver Figura 6) solicita y luego se busca ascender en la misma.

⁴ Datos suministrados por el Programa de Transformación Productiva. Informe de Gestión.2013.

Tiene la oportunidad de proveer servicios y productos para todos los demás sectores de la economía, dado que jalona hacia adelante y hacia atrás, es decir, demanda bienes y servicios de sí mismo y de otros numerosos sectores, a la vez, se encadena hacia adelante, al ser requeridas sus manufacturas por casi todos los demás sectores de la industria.

Figura 6



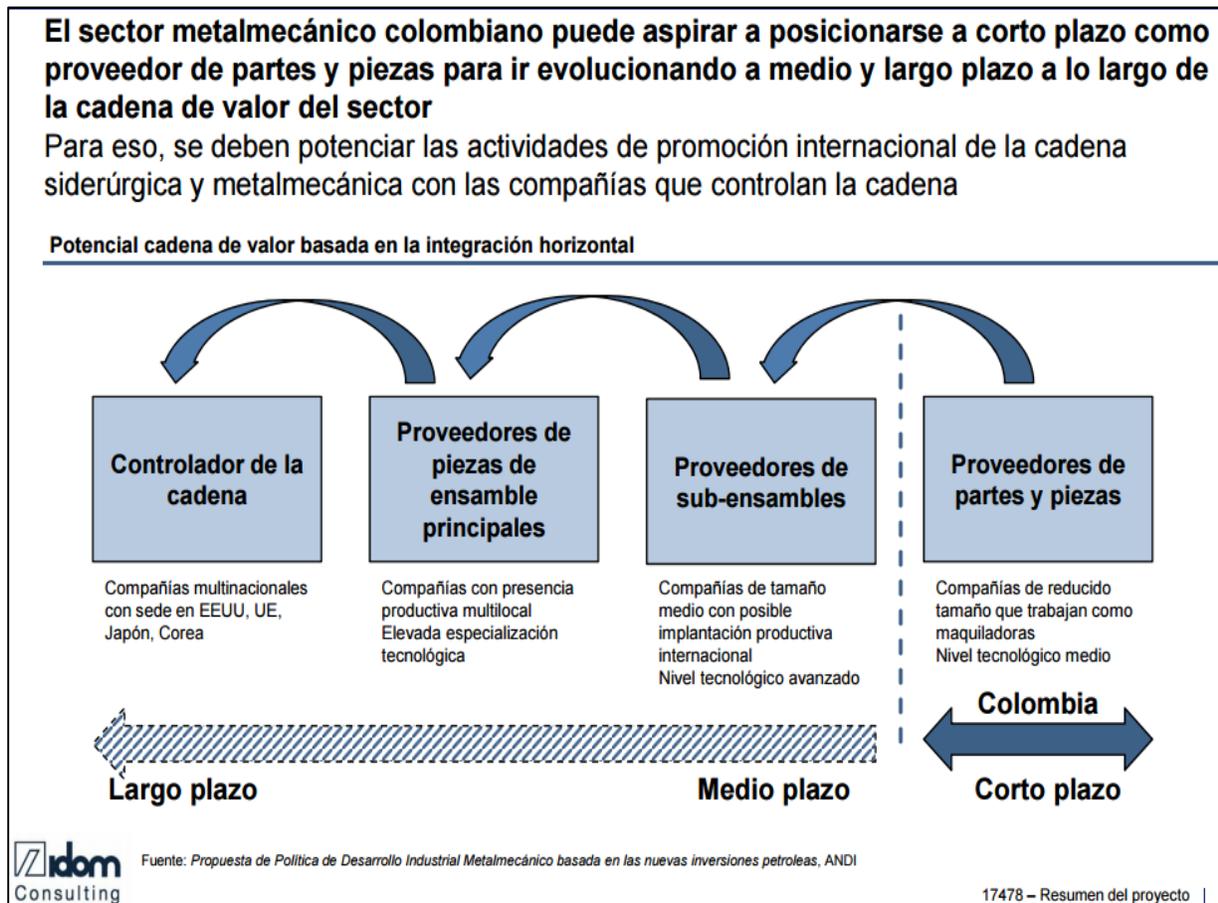
Nota. Cadena de Valor del Subsector Metalmeccánico. Informe de Gestión del Plan de Negocio para el sector siderúrgico, metalmeccánico y astillero. Marzo 2013.

La visión del programa de transformación productiva a corto plazo (2012 – 2017) es mantener la cuota de mercado en Colombia, compitiendo en condiciones de igualdad con otros países y aumentando peso en grandes proyectos del país mediante acciones de acercamiento de oferta y demanda; reducir brechas competitivas mediante mejora de productividad.

Potenciar mecanismos de asociatividad; potenciar actividad de I+D; desarrollar una oferta formativa alineada con las necesidades del sector. Para el mediano plazo (2017, 2022), establecer

acuerdos de cooperación con empresas tractoras del país para el desarrollo de productos, al largo plazo (2022,2027), conseguir encadenamiento con los proveedores (siderurgia) y con los sectores cliente (automotor, gama blanca, astilleros). (Ver siguiente figura)

Figura 7

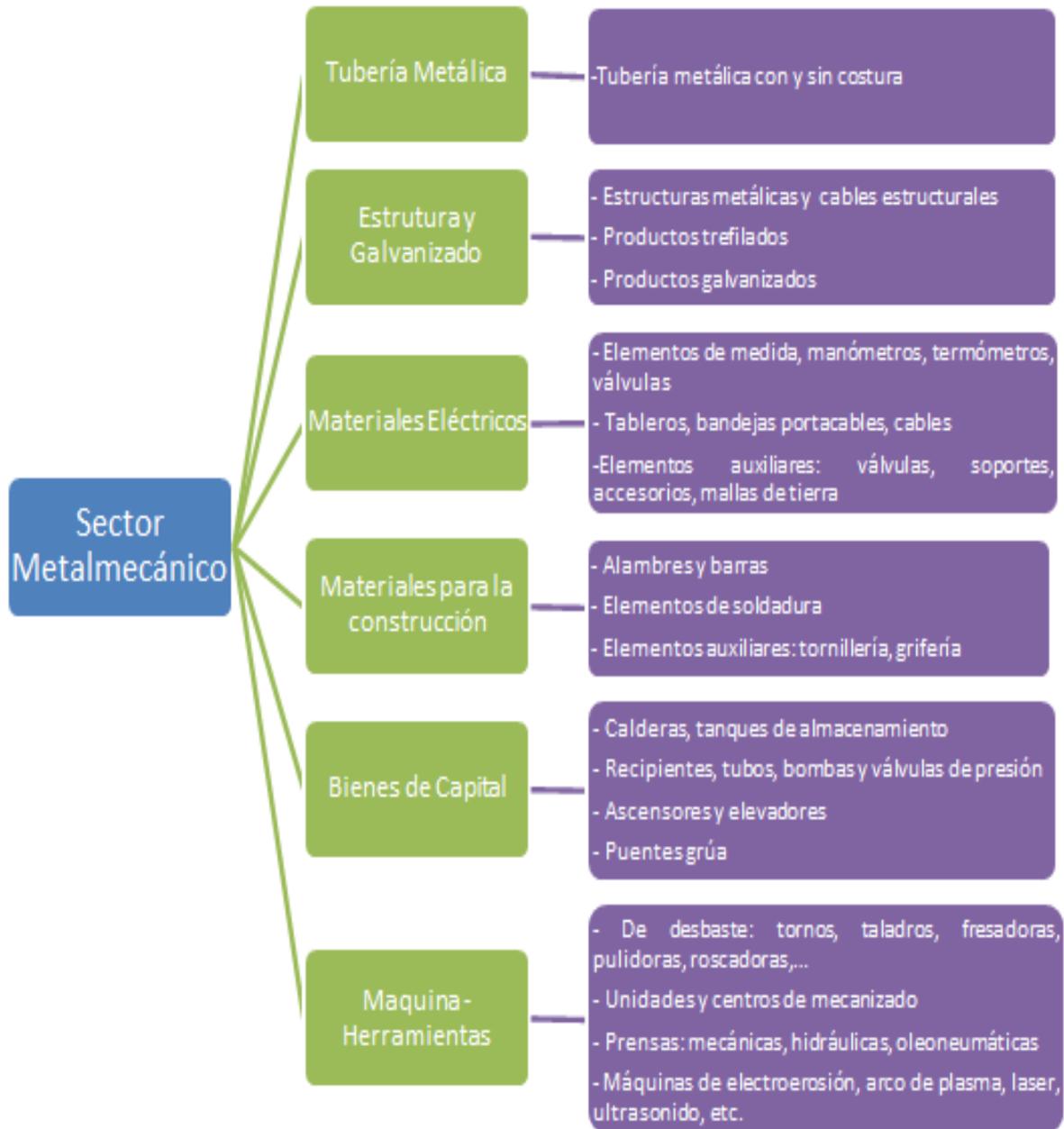


Nota. Visión del programa de Producción Productiva. Informe de Gestión del Plan de Negocio para el sector siderúrgico, metalmecánico y astillero. Marzo2013.

De acuerdo al destino económico de los productos de la clasificación del sector metalmecánico, está incluido en las dos primeras clasificaciones, los bienes de consumo y materias primas e intermedios, artículos que se adquieren para ser utilizados inmediatamente por el usuario final o para ser incorporados en la fabricación de otros bienes y en los bienes de

capital incluyen los artículos que directa o indirectamente contribuyen a la producción de maquinaria y equipo o que generan rentas en la producción. (Ver figura 8).

Figura 8



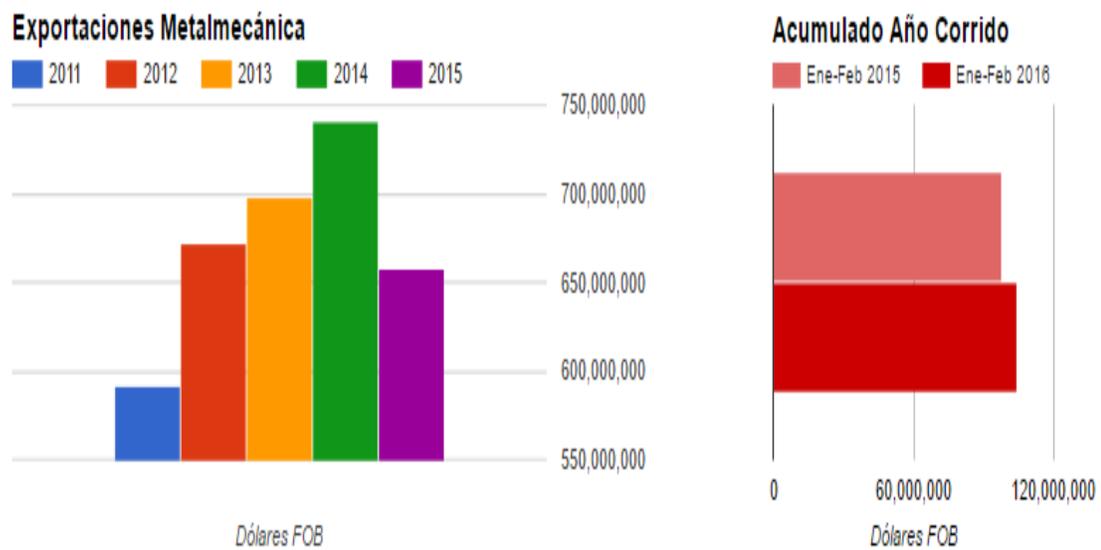
Nota. Clasificación del sector Metalmeccánico en Colombia. Informe de Gestión del Plan de Negocio para el sector siderúrgico, metalmeccánico y astillero. Marzo 2013.

En cuanto a la evolución del crecimiento del sector metalmecánico en sus exportaciones la metalmecánica participo: enero 2016: US\$ 56,7 millones. Crecimiento: (+44,9%). Año 2015: US\$ 658,4 millones. Crecimiento: (-11,1%). Año 2014: US\$ 740,8 millones.

Crecimiento: (+6,2%). Con una de Tasa de crecimiento promedio anual 2002-2015: (+9,6%). 2010-2015: (+4,2%). (Ver figura 9). Y en la figura 10 y 11 la participación por departamentos.

Figura 9

Valor Exportado



2011	2012	2013	2014	2015	Ene-Feb 2015	Ene-Feb 2016
591.053.326	672.050.043	697.536.613	740.753.203	658.359.595	97.965.116	104.112.062

Nota. Exportaciones del sector Metalmecánico. (2011-2016). Dane -Dian.

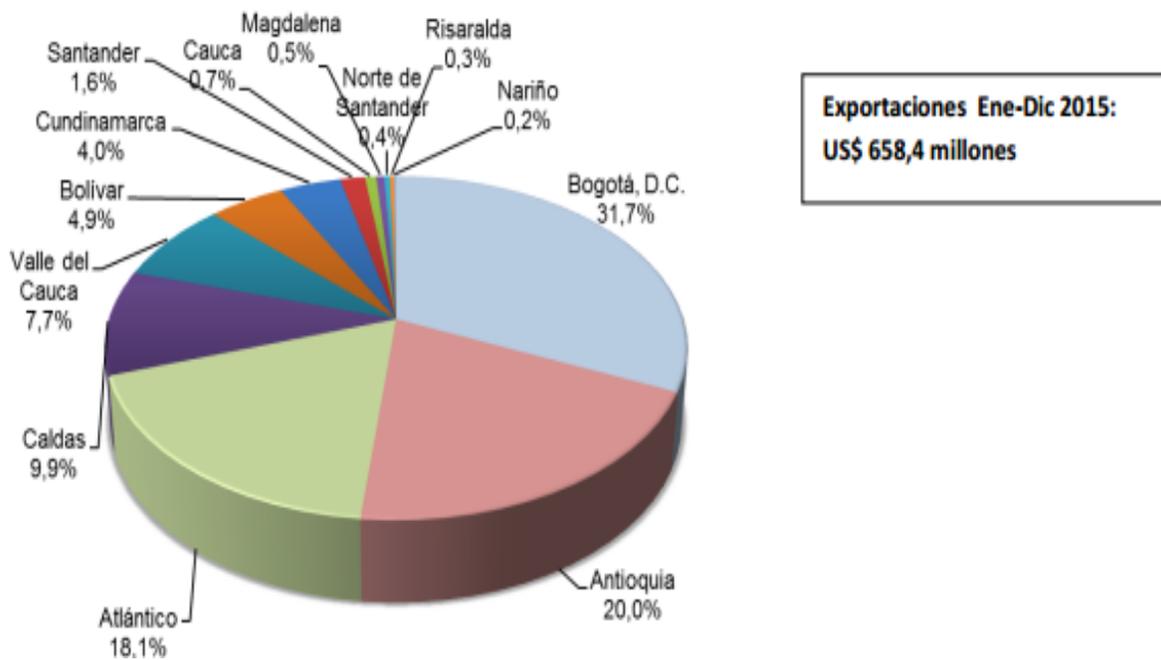
Figura 10

Dólares FOB

	Departamento	2011	2012	2013	2014	2015 ▼	Ene-Feb 2015	Ene-Feb 2016
1	Total	591.053.326	672.050.043	697.536.613	740.753.203	658.359.595	97.965.116	104.112.062
2	Bogotá, D.C.	152.527.320	207.341.037	214.077.007	210.739.868	208.267.046	35.014.464	27.985.723
3	Antioquia	134.118.839	142.470.923	144.087.423	132.232.016	131.218.746	23.335.712	14.182.395
4	Atlántico	44.138.023	77.221.110	74.534.637	106.762.890	119.185.730	13.266.465	21.693.120
5	Caldas	96.268.622	101.716.136	100.850.739	83.809.572	65.166.391	8.902.210	5.949.821
6	Valle del Cauca	44.728.220	48.933.495	52.933.929	62.866.740	50.623.054	7.265.334	4.973.971
7	Bolívar	21.443.985	17.505.221	44.971.871	82.970.221	32.446.058	1.431.417	3.818.659
8	Cundinamarca	31.276.202	22.062.001	22.914.085	24.560.270	26.228.030	3.763.931	4.521.568
9	Santander	10.652.333	11.399.830	10.512.028	10.084.824	10.681.868	1.545.305	2.174.662
10	Cauca	43.439.194	27.785.223	11.261.768	8.389.231	4.800.017	1.557.766	431.535
11	Magdalena	3.832.506	1.010.901	3.481.050	4.616.004	3.427.240	427.666	378.597
12	Norte de Santander	3.118.562	4.079.110	4.874.795	3.594.514	2.410.208	702.645	217.367
13	Risaralda	2.192.485	2.035.454	2.418.976	1.633.526	1.697.231	360.589	57.399
14	Nariño	417.613	489.427	968.693	525.645	1.008.231	87.750	40.338
15	Quindío	58.477	7.630	1.211.990	940.005	831.601	175.309	169.280

Nota. Principales Departamentos de Colombia de Exportaciones del sector Metalmeccánico. DANE-DIAN.

Figura 11

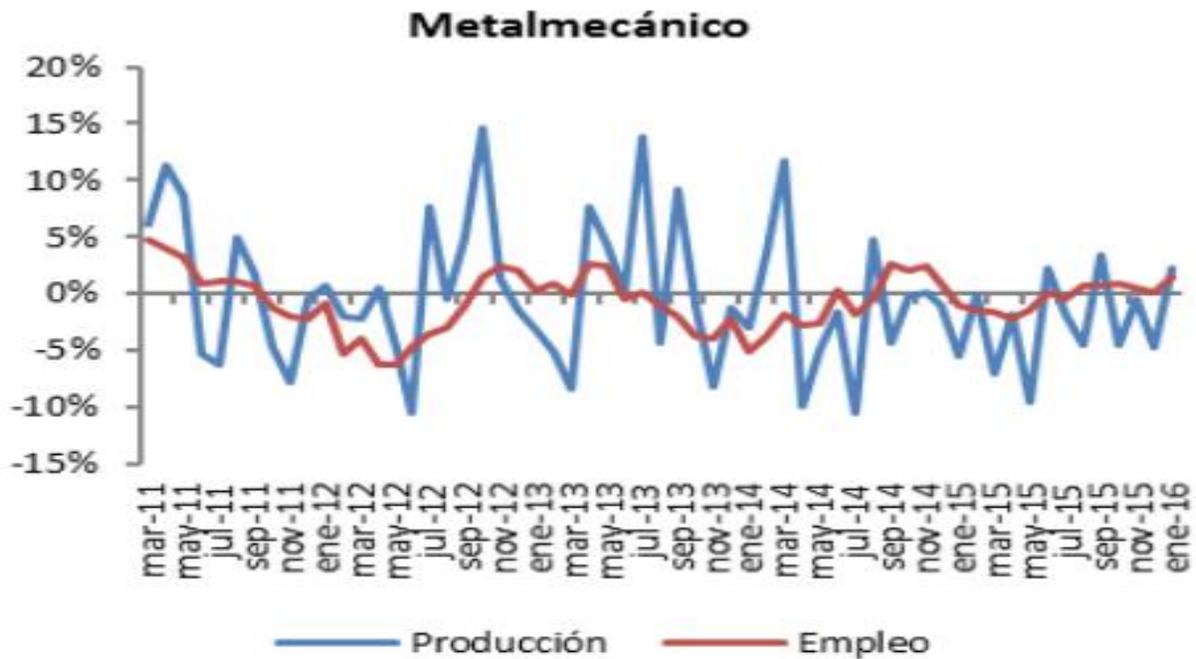


Nota. Principales Departamentos de Colombia de Exportaciones año 2015 del Subsector Metalmeccánico. DANE. Cálculos DIB-PTP.

Los principales destinos de exportación de Colombia son: de Ene-Dic 2015: Estados Unidos (27,9% del total); Ecuador (12,9%); Perú (9,1%); Venezuela (8,0%); México (5, 4%). La dinámica del sector en el departamento del atlántico presenta un crecimiento positivo con un 15,6% en cuanto a sus exportaciones, datos suministrados por Dane-Dian.

Por último, de acuerdo con el Registro Único Empresarial, más del 70% de empresas micro y pequeñas del sector se encuentran domiciliadas en Bogotá (42,7% del total), Antioquia (14,7%), Valle del Cauca (11,4%), Atlántico (9,8%) y Cundinamarca (6,0%). En la Figura 12 se presenta la producción y generación de empleo en Colombia en el sector metalmeccánico.

Figura 12



Nota. Producción y Generación de empleo en Colombia en el sector metalmeccánico (2011-2016). DANE- DIAN.

2.3 Marco conceptual

Los conceptos que se describen a continuación, hacen parte importante dentro del estudio y permiten tener una idea global y conceptual de forma amena y de fácil comprensión. Según Tamayo (1998), la definición de términos básicos “es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema.” (Pág. 78).

2.3.1 Aprendizaje.

Núñez (2004) comenta que puede definirse como el 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.

2.3.2 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).

2.3.3 Caracterizar.

Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez y Upegui, 2010).

2.3.4 Capacidad.

Son los recursos y aptitudes que posee un individuo u organización, para la buena realización o ejecución del ejercicio de su actividad. La adaptabilidad del concepto es dada por el entorno en que se desarrolle. (Real Academia Española).

2.3.5 Capacidad dinámica.

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 (Teece y Pisano 1994).

2.3.6 Competitividad.

La competitividad dentro de las operaciones empresariales, hace referencia al desarrollo de estrategias que garanticen el desempeño productivo de la organización. Para identificar los niveles de competitividad de un agente económico se deben reconocer cuáles son los factores clave de éxito que determinan la generación de valor (Porter, 2008).

2.3.7 Globalización.

Es un proceso de la nueva modalidad de internacionalización del capital, que inicia en la década de los ochenta singularizada por la creciente integración e interdependencia de la economía mundial y el debilitamiento de todo tipo de trabas, para el libre flujo de capitales, mercancías, información y servicios (Rodríguez, 2003, Pág. 14).

2.3.8 Organización.

Una organización humana es un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos diferentes (Pérez y López, 2000).

2.3.9 Sistema de variables.

De acuerdo a Arias (2012) el sistema de variables se presenta el contexto investigativo como el “Proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores” (p.62). Teniendo claro esta percepción, se presentan en los siguientes cuadros la operacionalización ejecutada a partir de la abstracción de los criterios teóricos esgrimidos con anterioridad.

Tabla 5

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

Objetivo General					
Caracterizar la Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Describir la orientación del aprendizaje organizacional empleada en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla	Capacidad dinámica del Aprendizaje Organizacional	“Es un proceso dinámico de reflexión de la organización en orientar y compartir el conocimiento individual y colectivo en procesos de interacción social, con el fin de mejorar su funcionamiento práctico en una asimilación crítica de los aprendizajes adquiridos, e integrarlos en una base de datos a disposición de los miembros de ésta, desarrollando habilidades que los capaciten, constituyendo así una memoria organizacional de información para comprender los factores internos como externos”. (Mertens y Palomares, 2006; Prieto, 2004).	Orientación al Aprendizaje	Compromiso con el aprendizaje Desaprendizaje Apertura y Experimentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la organización orientan a los empleados a generar nuevas ideas 2. Los directivos de la organización exploran continuamente el entorno para generar nuevas ideas 3. Los empleados de la organización habitualmente proponen nuevas ideas 4. Los directivos de manera proactiva cuestionan sus rutinas acerca de sus funciones 5. Los directivos se adaptan a los cambios rompiendo con los paradigmas tradicionales para realizar sus funciones con una perspectiva diferente 6. Los empleados de la organización plantean alternativas nuevas cuando se les presenta un problema 7. En la organización los directores incentivan a los empleados a cuestionar la forma de realizar sus funciones 8. En la organización los empleados aprenden ensayando nuevas maneras de realizar sus funciones o roles 9. En la organización se estimula la interacción entre los empleados para intercambiar experiencias para lograr un mejor aprendizaje 10. Los empleados tienen libertad para realizar los procedimientos de manera diferente.

Caracterizar el proceso de compartir el conocimiento entre los individuos de las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla

Conocimiento Compartido

Buena Comunicación

Trabajo en Equipo

Visión Compartida

11. En la organización se realizan reuniones entre departamentos con el propósito de compartir el conocimiento existente
12. La comunicación en la organización es concisa a la hora de tomar decisiones
13. En la organización la comunicación esta generalmente actualizada
14. En la organización son comunicadas a los empleados nuevos procesos para realizar sus funciones
15. En la organización los empleados tienen disponibles variedades de medios para comunicarse (Teléfono, correo electrónico, internet, boletines informativos, entre otros)
16. Los empleados de la organización logran aprendizajes compartidos cuando se trabajan en grupos determinados por el director
17. Los directivos tienen en cuenta las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo de la organización
18. Hay empatía en los grupos de trabajos estructurados por el director de la organización
19. Los equipos de trabajo abordan los problemas de forma proactiva con el propósito de resolverlos conjuntamente
20. En la organización los equipos de trabajo tienen rutinas defensivas para una efectiva solución de conflictos
21. Los directores comunican frecuentemente las metas de la organización a los empleados
22. Los empleados orientan su aprendizaje de acuerdo a la visión de la organización
23. Los directores discuten sobre las necesidades futuras de la organización
24. Los empleados orientan su aprendizaje teniendo en cuenta los propósitos u objetivos de la organización

<p>Describir el proceso del almacenamiento de la memoria organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla</p>	<p>Memoria Organizacional</p>	<p>Retención del Conocimiento</p>	<p>25. En la organización los archivos y bases de datos proporcionan la información necesaria para realizar sus funciones 26. Los empleados tienen acceso a todos los conocimientos de la organización 27. En la organización son documentados los procesos organizativos a través de manuales, normas de calidad, etc.</p>
		<p>Recuperación del Conocimiento</p>	<p>28. Los empleados utilizan de manera proactiva la base de datos de la organización para apoyar su conocimiento en la realización de sus funciones 29. En la organización se realizan programas de aprendizaje como semilleros, congresos, talleres actualizados con el fin de recuperar conocimiento útil para realizar sus funciones 30. La organización a nivel general cuenta con un equipo trabajo capacitado, proactivo y de confianza para las distintas soluciones de problemas.</p>

Nota: Se presenta el sistema de operacionalización de la Variable, Capacidad Dinámica del Aprendizaje Organizacional. Por L. García, 2017.

Capítulo 3. Marco metodológico

El marco metodológico, Arias (2012) dice que “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado, (Pág. 110) es decir, tiene como finalidad describir la manera cómo será aplicada la metodología en la presente investigación.

Una vez definido y planteado el problema y con el fin de alcanzar los objetivos propuestos se consideró el siguiente marco metodológico con el propósito de materializar las actividades de la presente investigación dando particular relevancia a la variable en estudio, la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional y sus tres dimensiones a caracterizar fue: un enfoque Cuantitativo, de carácter Descriptivo empleando el método Deductivo, el diseño de la investigación es de campo- no Experimental de corte transversal, utilizando fuentes primarias y secundarias para la recolección de información, empleando como técnica el cuestionario, donde la población y muestra considerada son las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

3.1 Paradigma de la investigación

La presente investigación se realizará bajo el 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, Fernández y Baptista, Pág. 4. 2014). Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de

investigación, donde se estudiara la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, en las Pyme metalmecánicas exportadoras del Municipio de Barranquilla, Colombia, este paradigma facilitará una revisión de literatura y ayudará a construir al investigador un marco, con una perspectiva teórica en el cual se podrá verificar la variable en estudio y así desarrollar un plan para probarlas.

3.2 Tipo de la investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptiva, debido a que se caracterizará los elementos y se identificarán sus características con el propósito de delimitar los componentes que conforman la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional y sus dimensiones en un contexto específico, señalando las formas de conducta y actitudes de la población seleccionada, describiendo e interpretando sus comportamientos en su mayor profundidad y la incorporación con la variable, los estudios descriptivos recurren para la recolección de información los cuestionarios y entrevistas como técnicas específicas, sometiendo la información adquirida a un proceso de tabulación y análisis estadísticos Méndez (2011).

3.3 Método de la investigación

Se empleara el método deductivo confirmatorio, que consiste básicamente en partir de una situación general, para llegar a explicaciones de una situación particular que se encuentran explícitas en un contexto habitual, el cual le permite al investigador llevar un orden adecuado para la obtención de la información, fuentes y la calidad de la misma Méndez (2011), es decir se partirá de la teoría de la capacidad dinámica del aprendizaje

organizacional donde se caracterizará y analizará su desempeño y su implementación en las Pyme metalmecánicas exportadoras del contexto actual, mediante las tres dimensiones consideradas en esta investigación.

Se inició en un explicado constructo del marco teórico de la variable, se recurrió las conceptualizaciones generales de la realidad de las organizaciones del sector en estudio, siguiendo un orden determinado para la obtención de la información confiable de las fuentes, analizando así la formar de pensar, actuar y de aprender de la organización, de medir el nivel de explicación existente de la variable y la atribución de está en la creación de ventajas competitivas en el de día a día de las Pyme.

3.4 Diseño de la investigación

Según Hernández et al., (2003) “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado” (Pág. 184). Para la presente investigación el diseño que se adoptó fue la de campo-no experimental, debido a que la recolección de datos será directamente de los sujetos a investigar en su ambiente natural y sin la manipulación de las variables y de corte transversal ya que se obtendrán los datos en un único tiempo con el propósito de describir y analizar la incidencia de la variable (Hernández, et al., 2014, Pág. 149) por medio de los cuestionarios que se aplicarán a las unidades de análisis denominadas como aquellas o quienes serán estudiados en la investigación, que serán los gerentes de las Pyme exportadoras del sector en estudio, el metalmecánico.

3.5 Definición de la población y la muestra de estudio

Para Arias (2012), en el proceso investigativo la población hace referencia a un conjunto de elementos, factores, agentes e individuos que poseen características comunes y considera la muestra como un subconjunto representativo y finito que se obtiene de la población. De acuerdo a los objetivos que solventan el presente estudio, la delimitación del universo se encontrará relacionada con las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla, del Departamento del Atlántico, Colombia.

El autor Hernández et al., (2014) Explica que existen dos categorías a través de las cuales se pueden hallar las muestras de una investigación, las probabilísticas y no probabilísticas; la elección de alguna de estas taxonomías va a estar supeditada a la construcción del objeto de estudio y del alcance que se le pretenda dar a la investigación. En ocasiones la muestra puede representar un estudio de caso que hace referencia al diseño de investigación que se utiliza cuando el objetivo del investigador se ubica en el análisis a profundidad de las unidades muestrales, para lograr esta finalidad, se considera necesario tomar en consideración de tres a diez sujetos a investigar.

No obstante cuando el tamaño de la muestra resulta ser manejable en términos de tamaño, Nagui (2000) manifiesta que se debe considerar el censo como la metodología adecuada para llegar al objeto de estudio. Para la presente investigación, se consideró el censo de mayor pertinencia para adquirir los datos primarios ya que la muestra al cual se pretende estudiar es manejable (pequeña). En el departamento del Atlántico se encuentran matriculadas a 2015, 249 Pyme exportadoras, dato suministrado por la Cámara de Comercio de Barranquilla (CCB), de las cuales 12 corresponden al sector objeto de estudio,

en otros términos, solo doce Pyme en el departamento del Atlántico le tributan al sector metalmeccánico y son exportadoras. (Ver tabla 6).

Tabla 6

PYME Metalmeccánicas Exportadoras de la Ciudad de Barranquilla, Colombia.

No.	Pyme exportadoras metalmeccánicas
1	AMERICAN ARMOR GROUP S.A.S. SIGLA AAG
2	FIMACA COLOMBIA S.A.S.
3	BATERIAS WILLARD
4	SOLUCIONES Y MALLAS S.A.S
5	INDUSTRIAS GUIONAVART S.A.S
6	GLOBAL ENGINEERING DEVELOPMENTS S.A.S SIGLA GLEND S.A.S
7	UNION TEMPORAL SCT MERL S.A.S
8	METALOCK DE COLOMBIA LTDA
9	EDUARDO JESURUM FRANCO Y COMPAÑÍA LTDA-INDUSTRIAS GRIGIDAIRE
10	INGENIERIA CANAC SAS
11	COLTURBINAS LIMITADA
12	IMPUCHE S.A.

Nota: se presenta las Pyme exportadoras metalmeccánicas que integraron la muestra. Dato suministrado por la cámara de comercio de Barranquilla (CCB), 2015.

3.6 Fuentes de información

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información” (Méndez, 2011, Pág.248). Según el autor citado la recolección de información se logra mediante fuentes primarias y fuentes secundarias; en el desarrollo de la presente investigación, se utilizarán en primera instancia las fuentes secundarias como aquella información básica suministrada en el proceso de investigación obtenida de documentos bibliográficos como libros, artículos, revistas especializadas y trabajos de grados que tengan relación con la variable en estudio, la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional.

Dado al enfoque cuantitativo de la investigación, se recurrió a las fuentes primarias para la realización de procedimientos que permiten acceder a la información necesaria ya sea oral o escrita recopilada directamente por el investigador en la población objeto de estudio, es decir a los participantes de un contexto determinado a través de instrumentos para la obtención de resultados, para su respectivo análisis.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el contexto investigativo una vez definido las unidades de estudio se proceden a definir las técnicas e instrumentos mediante los cuales se obtendrá la información necesaria para lograr los objetivos propuestos de la investigación. Méndez (2011) hace referencia a las técnicas como los medios empleados por el investigador para recolectar la información necesaria, en el cual se empleará la técnica de la encuesta ya que esta permite conocer las actitudes y opiniones de los encuestados en relación con la variable en estudio.

En consecuencia los instrumentos son aquellos que “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información” (Hurtado, 2010, Pág. 153), tomando como referencia el diseño de la investigación de campo, se utilizará el cuestionario como instrumento fundamentado en preguntas cerradas de tipo Likert de 6 niveles de respuesta, ya que por medio de ella cada pregunta mide un solo aspecto de la variable, tienen el mismo valor dentro del sondeo, permite conocer el grado de conformidad del encuestado y obtener unos resultados más diversos en la población estipulada para alcanzar los objetivos propuestos.

3.8 Validez del instrumento

Hernández et al., (2014) se refiere a la validez del instrumento como el grado que comprueba que todo instrumento de medición se aplique realmente a la variable de estudio que se pretende estudiar; para formalizar este proceso se le envió a dos expertos que son magister y doctores en el área de estudio tanto en la metodología que se debe tener en cuenta en los procesos investigativos, como el conocimiento de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta las observaciones y sugerencias realizadas por los pares evaluadores y en conjunto con el tutor de la presente investigación, se efectuaron los ajustes pertinentes al instrumento para la aplicación del mismo en muestra seleccionada.

3.9 Confiabilidad del instrumento

Los autores Hernández et al., (2014) define la confiabilidad de un instrumento como el grado de consistencia y coherencia dado en que su aplicación repetida al mismo individuo, originen resultados iguales. Para la presente investigación se utilizó el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach para garantizar la confiabilidad del instrumento de los indicadores estipulados desde la operacionalización de la variable; los autores citados anteriormente consideran de manera general que si obtiene 0.25 en la correlación o coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular, en cambio, si supera más del 0.75 es aceptable y si es mayor a 0.90 es viable para tomar muy en cuenta, se considera apropiado este coeficiente para el nivel de medición en escalas multinominales, ordinales, de intervalos y de razón.

Una vez se aplicó el instrumento constituido por 30 ítems a la muestra estudiada se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, donde se obtuvo como resultado un nivel de fiabilidad del 0.981 (Ver Tabla 7) sobre los 30 elementos estudiados; demostrando así que en un contexto determinado se puede obtener una consistencia en los resultados si se aplicará la encuesta Likert en repetidas ocasiones.

Tabla 7

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,981	30

Nota: Se presentan los estadísticos de fiabilidad. Por L. García, 2017.

3.10 Técnicas de procesamiento de la información

El análisis e interpretación del instrumento aplicado se basa en la estadística descriptiva en donde se tomará la variable y se representará por medio de la distribución de frecuencias, la cual puede entenderse como lo dicen Hernández, et al., (2014) “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla o grafica” (Pág. 287).

El autor Vieytes (2004), explica que, para iniciar el procesamiento de toda la información recolectada, es necesario ordenar y relacionar los datos recogidos con el fin de que proporcione los elementos e insumos necesarios que den repuestas a los objetivos planteados, además el investigador procesa los datos obtenidos siguiendo tres pasos: codificar, tabular y graficar. Estas técnicas permitirán caracterizar la variable de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Capítulo 4. Análisis de resultados

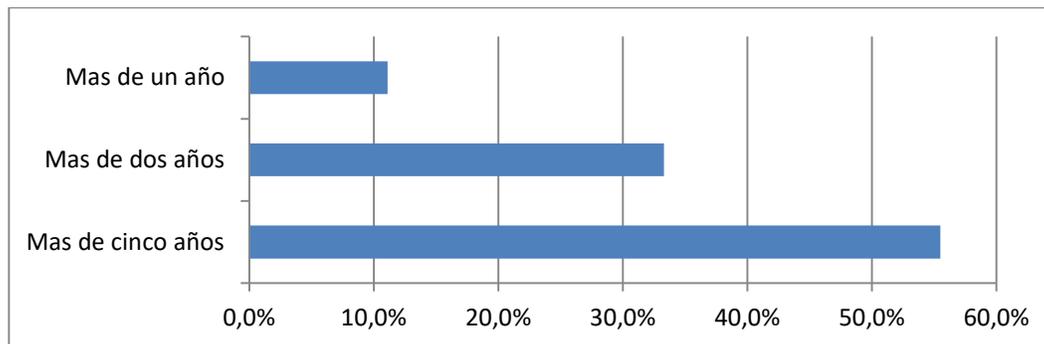
En el presente capítulo se describen los análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. Los datos adquiridos permitieron caracterizar y describir los procesos de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional mediante sus tres dimensiones previamente seleccionadas en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, los cuales fueron cotejados mediante la estadística descriptiva, destacando los valores más relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación sobre la variable en estudio y de la realidad actual que la constituye;

Se consideró relevante realizar una breve descripción de los directores que constituyeron las unidades de análisis, enfatizando su antigüedad en la organización y el nivel de formación, siendo estas las variables necesarias para el presente estudio.

4.1 Características de las muestras de estudio

En los datos recolectados se evidencia en las unidades de análisis respectivas, la experiencia que poseen en relación al cargo que desempeñan, determinándose la atribución de estos en cada uno de los procesos dinámicos que experimentan las Pyme exportadoras metalmecánicas al cual pertenecen, representándose así el 55.6% de los encuestados con más de dos años de antigüedad en la organización, asimismo el 33.3% declaro que hacen parte de estas organizaciones desde hace cinco años y solo un 11.1% llevan en la empresa más de 1 año. (Ver figura 13).

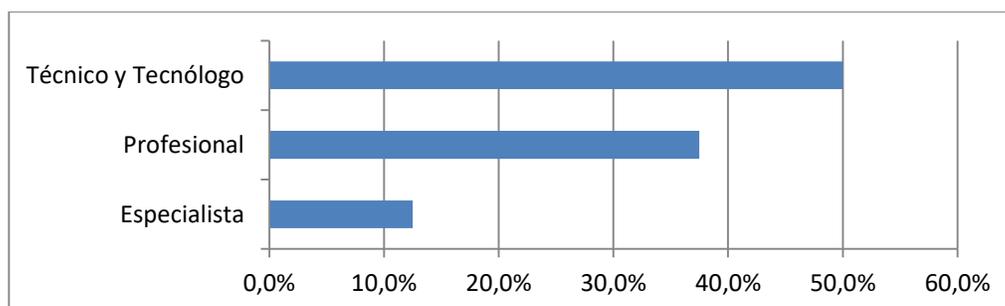
Figura 13



Nota. Antigüedad en la organización. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En el contexto actual en que se desenvuelven las organizaciones es de gran importancia contar con un personal de alto nivel de conocimiento, dándole un valor agregado en el mercado global, que en última instancia se convierte en objetos de estudio en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles; Sin embargo, la información recolectada por el instrumento aplicado muestra una realidad diferente debido que para las Pyme, este factor no es de preeminencia para su desarrollo económico, ya que el 50% de los directores encuestados manifiestan un nivel de formación técnico y tecnólogo, mientras que el 37.5% afirmo ser profesional. Es importante destacar que solo el 12.5% de la muestra aseguró ser especialista en alguna rama de la ciencia. (Ver figura).

Figura 14



Nota. Nivel de escolaridad de los encuestados. Por L. García 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

4.2. Descripción de la orientación del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla

En el proceso de descripción de la orientación al aprendizaje organizacional empleada en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla, se desarrolló de acuerdo a los resultados evidenciados en el cuestionario aplicado a los directores de éstas, derivado de la tabla de la operacionalización de la variable y del marco teórico estudiado de los autores Cardona (2006), Slater y Narver (1995), Baker y Sinkula (1999) y Zack (1999), los indicadores optados para recolectar la información empírica en relación con el primer objetivo específico fueron: el compromiso con el aprendizaje, el desaprendizaje organizacional y la apertura y experimentación.

En segunda medida los indicadores fueron sistematizados mediante el diseño un cuestionario como instrumento de escala ordinal tipo Likert con seis opciones de respuesta, donde 6 equivale a Totalmente de acuerdo, 5 Moderadamente acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderadamente en desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo. Los elementos estadísticos para el respectivo análisis de la información empírica adquirida, fueron las medidas de tendencia central como la media, mediana, moda; y la desviación estándar.

4.2.1 Proceso del compromiso con el aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.

La información obtenida de la aplicación del instrumento en el cuál se indagó en primera medida el indicador del compromiso con el aprendizaje, se logró evidenciar en una moda de 4 (De acuerdo), que los directores realizan actividades que fomentan el compromiso al aprendizaje como un proceso de las capacidades organizacionales de las

Pyme, además promueven a la creación de nuevas ideas por parte de los empleados, sin embargo, las respuestas obtenidas se dimensionan por los encuestados a través de la mediana con un resultado de 3,67 (Desacuerdo) y un promedio aritmético de 3.38 representando así que en algunas Pyme metalmecánicas, los directores tienen irrelevante este indicador en su organización, con una dispersión de 1,217 (Ver tabla 8).

Tabla 8

Compromiso con el aprendizaje

Practica	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Orientación a generar nuevas ideas	3.75	4	4.00	1.282
Exploración al entorno	3.00	4	3.50	1.309
Los empleados proponen nuevas ideas	3.38	4	3.50	1.061
Medidas de tendencia central del indicador, compromiso al aprendizaje	3.38	4	3.67	1.217

Nota: Se presenta la orientación del compromiso, en el proceso de la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Se halló evidencia empírica en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla, donde los directivos valoran y promueven la importancia que ostenta el compromiso con el nuevo aprendizaje organizacional en una adecuada orientación a sus empleados a que se identifiquen y asuman su rol de aprendices, siendo más objetivos con la creatividad y la superación de ellos mismos, además es conveniente señalar la jerarquía que los directores le dan a las nuevas ideas de sus empleados, lo trascendental que es explorar el entorno en el que se desenvuelve la organización, y en la creación de nuevas estrategias para las ventajas competitivas sostenibles.

Lo anteriormente mencionado, tiene fundamento teórico por los autores, Paños et al., (2004) y Senge (2000) quienes consideran que el compromiso con el aprendizaje es un

elemento fundamental en la generación de nuevo conocimiento y un factor constante en la superación de los mismos, no se trata de imponer si no de apoyar, para que los empleados asuman su papel de aprendices y su rol en la supervivencia de la organización y en la existente sociedad del conocimiento.

4.2.2 Desaprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.

De acuerdo a la evidencia empírica arrojada por las medidas de tendencia central de la aplicación del instrumento aplicado en las Pyme, el segundo indicador nos muestra una moda de 4 (De acuerdo) siendo éste el resultado que caracteriza la opinión de los encuestado, en donde si se cumple con el proceso de desaprendizaje en el contexto de las organizaciones estudiadas, confirmándose con una mediana de 4 (De acuerdo) lo cual responde a que más del 50% de los directores encuestados cuestionan sus rutinas, rompen con los paradigmas tradicionales e incentivan a sus empleados a cuestionar sus funciones e implementar nuevas alternativas, con un promedio de 3.63 y una grado de dispersión 0.812. (Ver tabla 9).

Tabla 9

Desaprendizaje organizacional

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Los directivos cuestionan sus rutinas	3.38	4	4.00	0.916
Se rompen paradigmas tradicionales	3.25	4	4.00	1.035
Los empleados plantean nuevas alternativas	4.13	4	4.00	0.835
Los empleados cuestionan sus funciones	3.75	4	4.00	0.463
Medidas de tendencia central del indicador, desaprendizaje organizacional	3.63	4	4.00	0.812

Nota: Se presenta la orientación del desaprendizaje, en el proceso de la caracterización en la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Con base teórica de los autores Cegarra y Dewhurst (2003), Nokata y Takeuchi (1999) y Huber (1991) quienes consideran que para lograr con éxito la capacidad del aprendizaje organizacional es de vital importancia la eliminación del conocimiento obsoleto que en su momento fueron exitosos pero en la actualidad no encajan para su utilización en las nuevas ventajas competitivas, ya que para la creación de éstas, es beneficioso enriquecerse de la incertidumbre del entorno y romper con los paradigmas tradicionales.

Los autores mencionados aportan a la teoría de desaprendizaje, que la identificación de problemas en cierta situación debe ser rápida en la incorporación de nuevas medidas de control, generándose así la capacidad en los miembros para realizar un proceso adecuado de interpretar y eliminar la información requerida ante estos escenarios.

4.2.3. Apertura y experimentación organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla.

En el último indicador de la dimensión de la orientación al aprendizaje organizacional de la apertura y experimentación del nuevo conocimiento, se encontró evidencia empírica donde los empleados aprenden ensayando nuevas maneras de realizar sus funciones y que los directores dan un adecuado acompañamiento y estimulación para el intercambio de experiencias en una interacción entre los empleados para lograr un mejor aprendizaje.

Lo anterior se justifica en los datos recolectados del instrumento aplicado en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla, donde las medidas de tendencia central arrojaron una moda de 4 (De acuerdo) confirmando que estas organizaciones cumple con el proceso de apertura y experimentación a través de su recurso interno, abriéndose a la investigación y desarrollo en los nuevos cambios de las políticas y procedimientos de esta,

revalidando con una mediana de 4, indicando que más del 50% cumple con este indicador, con un promedio de 3.46 y un grado de dispersión de 1.346 (Ver tabla 10).

Tabla 10

Proceso de apertura y experimentación organizacional

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Los empleados aprenden ensayando	3.88	5	4.00	1.126
Los directores estimulan a los empleados	3.50	4	4.00	1.604
Los empleados tienen libertad	3.00	4	3.50	1.309
Medidas de tendencia central del indicador apertura y experimentación.	3.46	4	4.00	1.346

Nota: Se presenta la orientación en el proceso de apertura y experimentación, en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Esto se fundamenta en los aspectos teóricos por los autores Weerawardena et al., (2006) y Senge (1993), quienes consideran que la orientación al aprendizaje es la capacidad de una organización para entrar en una apertura y experimentación lo cual depende de una dirección segura y confiada de intervenir en sus recurso humano, en las situaciones de dificultad, para que no trasciendan en su aprendizaje y de manera adecuada y eficaz puedan realizar sus funciones en los nuevos procedimientos de ensayo y error.

En el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de descripción de la primera dimensión, la orientación al aprendizaje en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla, se puede concluir en la evidencia obtenida de sus tres indicadores, que los miembros de la organización logran adquirir conocimiento mediante una cultura organizacional estimulada por los directores en una alineación constante, comprometidos en el proceso de un aprendizaje y desaprendizaje organizacional para la creación de nuevas ventajas competitivas sostenibles.

Además de un proceso claro de apertura y experimentación por parte de los empleados para la investigación interna y externa, orientada por los directores a ensayar nuevas formas de realizar sus funciones, en una reflexión de la congregación de estos tres procesos como factores importantes que favorece en el desarrollo de la capacidad dinámica del aprendizaje organización dentro de éstas pequeñas y medianas empresa de la ciudad de Barranquilla.

4.3. Caracterización del conocimiento compartido entre los miembros de las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla

Para caracterizar el proceso en relación al segundo objetivo específico de compartir el conocimiento entre los miembros de las Pyme metalmecánica exportadoras de Barranquilla, se tomó como referencia las bases teóricas de los autores Cardona (2006), Nokata y Takeuchi (1999) y Nevis et al., (1995) los cuáles consideran, que para la organización lograr un desempeño competitivo y eficaz es de gran importancia desarrollar la capacidad de una apropiada y dependiente comunicación entre los directores y empleados para lograr así alcanzar su objeto social.

Encontrándose supeditada a una buena comunicación interna, a los aportes de los equipos de trabajo y una visión enfocada con los mismos ideales, para alcanzar el rendimiento actual y el deseado para el desarrollo de estrategias competitivas basadas en nuevo conocimiento adquirido y sincronizado en una interacción social entre ellos, generando una estructura organizacional encaminada a una comunicación más abierta, confiable y concisa.

Por este motivo, se consideró en la operacionalización de la variable los indicadores más adecuados para valorar el proceso del conocimiento compartido en las Pyme

metalmecánicas exportadoras, que hacen referencia a la buena comunicación organizacional, aprendizaje en equipo y la visión compartida. Utilizándose los fundamentos teóricos de Soria y Pérez (2010), Rebeil (2008), Nokata (2007), Barker y Camarata (1998), Garzón y Fischer (2008) y Senge (1993).

Se diseñó un instrumento de escala ordinal tipo ordinal Likert con seis opciones de respuesta, donde 6 equivale a Totalmente de acuerdo, 5 Moderadamente acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderadamente en desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo. Los elementos estadísticos para el análisis de la información, fueron las medidas de tendencia central como la media, mediana, moda; y desviación estándar.

4.3.1 Comunicación organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.

En lo que respecta a los resultados relacionados con la buena comunicación organizacional, se encontró evidencia empírica de que este indicador es considerado de vital importancia en la afinidad e identidad de sus miembros en una estructura comunicativa coordinada y eficaz a la hora de encontrar nuevas alternativas.

En el proceso de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas de Barranquilla, existe una acertada y excelente comunicación a la hora de compartirla y socializarla entre los directivos y empleados, efectuando así unos de los ejes principales de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en el desempeño de la organización en un entorno dinámico. Encontrándose acorde a lo planteado con los autores Rebeil (2008), Elliott (2004) y Nevis et al., (1995).

Con base a lo anterior planteado, se fundamenta los resultados en las medidas de tendencia central arrojado por el instrumento aplicado en las Pyme exportadoras metalmecánicas de Barranquilla, indicando una mediana con más del 50% de los encuestados respondieron a la opción 4 (De acuerdo), confirmando con la moda de 5 (Moderadamente de acuerdo) caracterizando así la realidad de la empresa de que los directores y empleados los cuales tienen un adecuado manejo de la comunicación organizacional, con promedio de 4.60 y un grado de dispersión del 0.814. (Ver tabla 11).

Tabla 11

Comunicación organizacional

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Se realizan reuniones informativas	4.00	5	4.00	0.926
La comunicación es concisa	4.25	5	5.00	1.389
La información está actualizada	5.25	5	5.00	0.463
Son comunicadas los nuevos procesos	4.50	4	4.50	0.535
Se tienen diversos medios de comunicación	5.00	5	5.00	0.756
Medidas de tendencia central del indicador, comunicación organizacional	4.60	5	5.00	0.814

Nota: Se presenta la importancia de la buena comunicación, en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017

4.3.2. Aprendizaje en equipo en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.

De acuerdo con los datos obtenidos del instrumento referente al segundo indicador aprendizaje en equipo, se encontró evidencia empírica de que las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, aprenden trabajando en equipo respaldada con una moda de 5 (Moderado Acuerdo) en la caracterización de la opinión de los encuestados con un resultado positivo y revalidando la importancia que tiene para las organizaciones del

sector de este indicador, asimismo se presentó la mediana con más del 50% en la opción 4.00 y una media central de 4.50 con un grado de dispersión de 0.926 (Ver tabla 12).

Tabla 12

Aprendizaje en equipo

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Los empleados aprenden en equipo	4.25	5	4.50	0.886
Se recitan el trabajo en equipo	4.13	4	4.00	0.835
Hay empatía en los grupos de trabajo	4.50	5	5.00	0.926
Se resuelve problemas conjuntamente	3.75	4	4.00	1.165
Se soluciona los conflictos de intereses	4.25	5	4.00	0.886
Medidas de tendencia central del indicador, aprendizaje en equipo	4.18	5	4.00	0.939

Nota: Se presenta la importancia del aprendizaje en equipo, en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Encontrando estos resultados que refutan en los fundamentos teóricos de los autores Senge (1993), Barker y Camarata (1998) y Nokata (2007) quienes consideran que el aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de las percepciones individuales a unas capacidades potencializadas a un aprendizaje extraordinario en un adecuado dialogo grupal que actúa como catalizadora en la congruencia de ideas, creencias y los distintos pensamientos que proliferan el proceso para crear y efectuar los nuevos conceptos considerados por los equipos que son comunicados a la dirección.

4.3.3 Visión compartida en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla.

En lo que respecta al análisis del tercer indicador, se pudo evidenciar en las Pyme exportadoras metalmecánicas de Barranquilla, que los directores comunican frecuentemente las metas y sus conocimientos a sus empleados en una adecuada orientación

en su aprendizaje, en entorno a los propósitos de la visión de la organización, sustentando que una visión compartida en las empresas es de vital importancia para generar una capacidad en los empleados para alcanzar los objetivos deseados.

Esta observación posee evidencia empírica en los datos arrojados por el instrumento, donde la moda indica que la opción de respuesta es 4, (De acuerdo), representando la caracterización de la opinión de los encuestados frente al proceso de compartir la visión de la organización; ratificando con los resultados de la mediana, que establece que más del 50% de los directores se encuentran en la opción 5 (moderado Acuerdo) con las afirmaciones que constituye este indicador. Además, el promedio de respuestas fue del 4.66 con un grado de dispersión de 0.775. (Ver tabla 14).

Tabla 13

Visión Compartida

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Se comunican las metas alcanzar	4.63	4	4.50	1.061
Se orienta el aprendizaje a la visión	4.38	5	4.50	0.744
Se discuten las necesidades futuras	4.88	4	5.00	0.835
Se orienta el aprendizaje a los objetivos	4.75	5	5.00	0.463
Medidas de tendencia central del indicador, visión compartida	4.66	4	5.00	0.775

Nota: Se presenta el proceso de la visión compartida, en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Lo cual refuta en la teoría del autor Senge (1993) quien considera que la visión compartida propicia una misma dirección a los empleados y el proceso de compartirla es direccionado por el director de manera conjunta, en unos principios prácticos de un compromiso a una misma alineación en el aprendizaje deseado para alcanzar los propósitos

presentes y futuros de la organización, de un conocimiento integrado de sus objetivos, metas y visión.

En cuanto a los resultados hallados de la caracterización en el proceso de compartir el conocimiento entre los miembros de las Pyme metalmecánicas exportadoras como segunda dimensión, se encontró evidencia empírica mediante sus indicadores, un eficaz sistema de integración y capacidad de transmitir mediante una coordinada y actualizada la información concisa en las reuniones informativas, no en el simple hecho de disponibilidad de información en bases de datos o documentos, si no, por los diversos medios de socialización que poseen, retroalimentan una comunicación abierta y coherente, con un lenguaje conversacional entre director y empleado, en un ambiente de confianza a la hora de un aprendizaje organizacional, ya sea para tomar decisiones o crear ventajas competitivas.

Predominando en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad Barranquilla el aprendizaje en equipo, con una gran capacidad de generar buenas ideas en el desarrollo de sus funciones, alineados con una visión compartida y un mismo propósito construido con el conocimiento socializado, que actúa como intermediario en los procesos y solución de los conflictos que se presenten para ser intervenidos y no encubiertos.

4.4. Descripción de la memoria organizacional de las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla

Para describir el proceso del almacenamiento de la memoria organizacional en relación al tercer objetivo específico, se tomó como referencia los datos obtenidos durante la aplicación del instrumento en concordancia con la operacionalización de la variable, y en

los aspectos teóricos ostentados por los autores Walsh y Ungson (1991), Huber (1991) y Ackerman (1990), los indicadores pertinentes a esta dimensión se encuentran relacionados con la estructura de la organización para enriquecerse con la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional, siendo la retención y recuperación del conocimiento.

Para la recolección de la evidencia empírica se desarrolló un cuestionario con escala ordinal de tipo Likert con seis opciones de respuesta, donde 6 equivale a Totalmente de acuerdo, 5 Moderadamente acuerdo, 4 De acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderadamente en desacuerdo y 1 Totalmente en desacuerdo. Los elementos estadísticos para el análisis de la información, fueron las medidas de tendencia central como la media, mediana, moda; y la desviación estándar.

4.4.1 Proceso de retención del conocimiento en las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla.

Para este indicador las medidas de tendencia central, los resultados arrojados por la mediana indicaron que más del 50% de los directores encuestados se encuentran en la opción 5, (Moderado acuerdo) representando la realidad empresarial de su organización, lo cual es confirmada por la moda con un resultado de 5 (Moderado acuerdo) indicando que, si se cumple con este indicador en el sector estudiado, con un promedio de respuesta de 4.79 y una desviación estándar de 0,620 (Ver tabla 14).

Tabla 14

Retención del conocimiento

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
La base de datos proporciona información necesaria	4.13	4	4.00	0.641
Se tienen acceso a todos los conocimientos	5.00	5	5.00	0.756
Están documentados los procesos	5.25	5	5.00	0.463
Medidas de tendencia central del indicador retención del conocimiento	4.79	5	5.00	0.620

Nota: Se presenta el proceso de la retención del conocimiento en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Con base en los resultados mencionados anteriormente se encontró evidencia empírica que en las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla cuentan con una base de datos de información necesaria, para su debida consulta y de acceso disponible a todos los miembros de la organización, lo cual se encuentran debidamente almacenada todos los procesos en una memoria organizacional de uso diario.

Estos análisis tienen fundamento teórico en los autores Walsh y Ungson (1999) quienes consideran que la retención del conocimiento se desarrolla en los modelos que son almacenados y la acertada distribución a través de los procesos de documentación que generan los nuevos conocimientos de los miembros de la organización.

4.4.2 Recuperación del conocimiento en las Pyme exportadoras metalmecánicas en la ciudad de Barranquilla.

Para los autores Walsh y Ungson (1999) la trascendencia de este indicador es incorporada en la capacidad que poseen los empleados en una retención de información basados en los procesos de sus funciones y prácticas presentes, de una recuperación del

conocimiento compartido y almacenado en las diferentes formas estructurales en que la organización ha guardado su conocimiento, ya sea de uso para realizar los procedimientos o para capacitar a los empleados en las nuevas actualizaciones que integran la memoria organizacional en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

En el caso de las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla que constituyeron las unidades de análisis, los procesos internos y la toma de decisiones se fundamenta en la capacidad de los empleados capacitados y proactivos para la recuperación del conocimiento útil en la realización de sus funciones dentro de la organización.

Lo descrito se fundamenta en los datos arrojados por el instrumento aplicado, en donde la mediana manifiesta que más del 50% de los encuestados marcaron la opción 4 (De acuerdo) ante las afirmaciones que integraron el indicador recuperación del conocimiento; de igual forma, la moda demuestra que los funcionarios consideraron que el 4 (De acuerdo) fue la categoría de respuesta de mayor representación de la realidad empresarial de las Pyme exportadoras, (Ver tabla 15) con un promedio aritmético de 4.25 y una desviación estándar de 0.813.

Tabla 15

Recuperación del conocimiento

Proceso	Media	Moda	Mediana	Desviación estándar
Se utilizan la base de datos	3.75	3	3.50	0.886
Se realizan programas de aprendizajes	4.38	4	4.00	0.916
Cuenta con un equipo capacitado	4.63	5	5.00	0.518
Medidas de tendencia central del indicador recuperación del conocimiento	4.25	4	4.00	0.773

Nota: Se presenta el proceso de la recuperación del conocimiento en la caracterización de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional. Por L. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Y en última instancia, se logró describir el proceso del almacenamiento de la memoria organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras, obteniendo como resultado positivo el proceso de recuperación y retención del conocimiento de los empleados en la autorenovación de sus funciones, los cuales cuenta con una base datos actualizada para su consulta diaria, con seminarios y talleres de capacitación, contando así, la organización con empleados calificados para tomar decisiones, almacenar y recuperar información oportuna, relevante y concisa en el proceso del desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las estrategias que soportan las nuevas ventajas competitivas.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo tiene como finalidad ostentar en las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron, derivadas de la ejecución del proceso sistemático y empírico donde el objetivo general se centró en caracterizar la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla. Además de las sugerencias a considerar tanto al personal involucrado con los procesos del desarrollo de la capacidad dinámica en las instituciones estudiadas, como a los actores que desde la academia estimulan por el fortalecimiento de las líneas de investigación, relacionadas con la administración de los activos de naturaleza intangible.

5.1. Conclusiones

En primera instancia se concluye que actualmente en las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, disponen activamente de las tres dimensiones de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en sus actividades diarias de su desarrollo y crecimiento empresarial, debido a que se obtuvieron resultados positivos que caracterizaron la realidad empresarial en los procesos que la potencializan en la población estudio, convirtiéndola en organizaciones aprendientes.

En el cual se destaca una clara alineación de los directivos de las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla en su interés de incentivar a los empleados a explorar el entorno y plantear nuevas alternativas, respondiendo a la creación de nuevos Indicadores de Productividad y Rentabilidad, obteniendo nuevas ideas para lanzar nuevos productos innovadores para suplir las exigencias de los existentes y nuevos

clientes, alcanzando sus objetivos de acciones de mejoramiento en un grado de apertura y experimentación al nuevo conocimiento para un mejor desempeño y crecimiento organizacional.

Se evidencio un claro sistema de integración del conocimiento adquirido en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla, debido a la capacidad del director en transmitir la información clara y concisa en el momento de manifestar una ventaja competitiva y de exponer la visión y las metas organizacionales, generando la facilidad de los empleados en identificar nuevas oportunidades en los mercados y tener el espacio de trabajar en equipo logrando un aprendizaje colectivo de una retroalimentación de comunicación confiable, tal como lo expresa Menters y Palomares (2006) el aprendizaje parte de los individuos, pero tiene que ser socializado para convertirse en un aprendizaje organizacional.

Concluyendo así un ambiente de confianza, creado entre los directores y empleados de un proceso de aprendizaje compartido y no la simple disponibilidad de la información en la bases de datos, que aunque se encuentra siempre actualizada y los procesos documentados, las Pyme metalmecánicas exportadoras de Barranquilla mediante sus administradores realizan programas de capacitación, disponiendo de un personal activo y actualizado para la toma de decisiones presentes y futuras de la organización en una reflexión e interpretación adecuadamente del nuevo conocimiento.

La capacidad dinámica del aprendizaje organizacional se ha convertido en una práctica de gran importancia en la administración estratégica, pues permite mediante una reestructuración de recursos y capacidades crear ventajas competitivas sostenibles para la

empresa. Mediante esta investigación en particular se caracterizó esta capacidad dinámica en las Pyme metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla como objetivo general, en una contextualización de las tres dimensiones consideradas que de alguna manera influyen intrínsecamente en el aprendizaje organizacional de sus acciones de mejoramiento.

Los resultados obtenidos demostraron en primera instancia que estas organizaciones cuentan con todas las condiciones necesarias para ser una organización aprendiente, debido a la dirección que otorgan cualidades esenciales a su grupo de trabajo, permitiendo una mejora constante en una labor proactiva y menos lineal, tal como lo dice el autor Gairín (2000).

Con base teórica en los autores Pisano y Shuen (1997), De Geus (1998), Huber (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Cardona (2006) y Garzón (2015) y como conclusión final, se destaca que la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional es una herramienta de fortalecimiento para alcanzar los objetivos propuestos y lograr de manera adecuada que las acciones de mejoramiento se desarrollen en las actividades diarias, en lo cual ésta capacidad, es asociada directamente a las organizaciones, ya que les permiten generar, renovar y redireccionar sus competencias distintivas, respondiendo al entorno dinámico, donde los conceptos de cambio e innovación ocupan un lugar destacado y la capacidad de aprender, transformar, compartir y almacenar el conocimiento a través de los miembros de la organización son integrados a su propia estructura.

Es conocida la problemática que presentan las Pymes metalmecánicas exportadoras de la ciudad de Barranquilla y los esfuerzos que se hacen para lograr una eficiencia en las

políticas que el empresario pueda implementar para lograr y elevar los niveles de la utilización de prácticas que permitan reestructurar y redireccionar sus recursos y capacidades distintivas. Esta investigación se caracterizan ciertos elementos de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional que puede ser un documento de consulta y de guía bajo el esquema de esta limitación, perteneciente a la línea de investigación de Dirección y Organización, para futuras líneas de investigación que deseen contrastar las bases teóricas que fundamenten las ventajas competitivas sostenibles en las actuales organizaciones para su crecimiento y desarrollo.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda en primera instancia a los directores de las Pyme exportadoras del sector metalmeccánico de la ciudad Barranquilla, realizar frecuentemente una exploración exhaustiva al entorno de la organización, ya que este le permitirá realizar ajustes y reconfiguraciones en la percepción que se tiene del mercado, en los cambios adoptados por su competencia y en las nuevas preferencias de sus clientes, alcanzando así que los miembros de la organización propongan nuevas ideas para suplir las exigencias requeridas antes los factores mencionados.

Se les encomienda también una adecuada orientación de los directores para romper con sus paradigmas tradicionales, cuestionando sus rutinas y permitirle a sus empleados realizar de manera diferente las funciones que necesiten ser innovadas, incorporando a la organización en un proceso de autorenovación de sus procesos de manera transformadora, creando ventajas competitivas sostenibles a los nuevos mercados y tecnologías emergentes, logrando a nivel organizacional la implementación de un eficiente desarrollo privilegiado

de esta capacidad dinámica dándole a un papel estratégico dentro del mercado, alcanzando excelentes resultados.

En segunda instancia se les recomienda al órgano regulador del Ministerio de Industria y Turismo, quienes son los encargados de la Administración General del Estado en apoyar la actividad empresarial y productora de bienes, servicios y tecnología del país en su desarrollo económico, además como creadores del Programa de Transformación Productiva (PTP) gestionado por el Banco de Desarrollo Empresarial Colombiano (Bancoldex), en seguir apoyando las Pyme metalmecánicas exportadoras de Colombia con programas incentivos como PTP CAPACITA, que les ayude aumentar el conocimiento sobre los temas que hacen a una empresa productiva, en mejorar su calidad, capital humano y procesos normativos, enfocándolos a crecer, ser competitivos y aumentar el crecimiento de sus exportaciones.

Por último, se les recomienda a los profesionales de las ciencias económicas quienes son los encargados de generar conocimientos referentes a los agentes inmersos en los sistemas económicos, la realización de estudios que susciten por el desarrollo de la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional enfocado al desarrollo de ventajas competitivas, orientadas a la administración estratégica en producir nuevos recursos y capacidades organizacionales distintivas, encaminadas en ser más asertivos en el desarrollo de la economía del país.

Referencias

- Acosta, J.; Longo-Somoza, M y Fischer, A. (2013). *Capacidades Dinámicas y Gestión del conocimiento en nuevas empresas de base Tecnológica*. Cuadernos de administración 26 (47), 35 -62.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de psicología de la universidad de Chile*.
- Amit, R. y Schoemaker P. (1993). Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, 33-46
- Argyris, C. y Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aramburu, N. (2000). Aprendizaje Organizativo y Gestión Del Cambio desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. *Extraído de la Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián*.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Barker, R. y Camarata, M. (1998). *The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines*. *Journal of Business Communication*, 35 (4), 443-467.
- Baker, W. y Sinkula, J. (1999). *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (1997). “*The Dynamics of Competitive Intensity*”, *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 42, Issue 1.
- Barrera (2011). Aprendizaje Organizacional: Tránsito del Conocimiento
- Bravo (2005). Identificación y Caracterización de las Capacidades Dinámicas que intervienen en el contexto de la Innovación de Producto: (Estudio de Casos) (Tesis Doctoral) *Universidad Politécnica De Cataluña. España*.
- Bell, S., Whitwell, G., y Lukas, B. (2002). “*Schools of thought in organizational learning*”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30 No. 1, pp. 70 -86.
- Bontis, N, Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing and organizational learning systems by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Bierly P, Chakrabarti A (1996) *Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry*. *Strategic Management Journal* 17(Winter SpecialIssue), 123–135.

- Cardona, J.A. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Cardona, J. y Calderón G. (2006). *El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre, 2006, pp. 11-43. Bogotá, Colombia.
- Carrión, J. y Ortiz M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. Recuperado del año 2012 <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>
- Castañeda, D. y Pérez, A. (2005). *¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: Una explicación más allá del proceso de intuir*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 24, 1-15.
- Centro de Estudios Económicos (ANIF) (2014) La Gran Encuesta Pyme. (1Sem2014). Recuperado de <http://anif.co/encuesta-pyme>
- Coelho, Uriona, Murcia. (2010). *El Capital Intelectual como Recurso para Desarrollar Capacidades Dinámicas en las Pyme*. Unión European (Contract No.PIRSES-GA-2010-268665) titled: "Sustainable competitiveness of SMEs in turbulent economic environments– a network approach".
- Cohen W.y Levinthal D.(1990): *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. Administrative Science Quarterly, 35, 128-152.
- Coyne, P. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't". Business Horizons, No.29 (January- February).-pp 54-61.
- Choo, C. (1999). La organización inteligente. *México: Oxford University Press*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta. Edición). México McGraw-Hill.
- Crossan, M.; Lane, H; White, R. y Djurfeltd, L. (1995). *Organizational learning: Dimensions for a theory*. The International Journal of Organizational Analysis, 3 (4), 337-360.
- Crossan, M.; Lane, H.; White, R. (1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", Academy of Management Review, vol. 24, n° 3, pp. 522-537.
- Cruz, J.; López, P.; y Martin, G. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales ISSN 1131-6985 2009, vol. 19, 105-128*.
- Ciborra, C. y Andreu, R. (2001). *Sharing knowled geacross boundaries*. Journal of information technology, 16, 73-81.
- Cyert, R. y March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Danneels, E. (2002). “*The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences*”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, pp. 1095-1121.
- De Geus, A. (1988). *Planning as Learning*. Harvard Business Review. Vol, 66 (2), 70-74
- Dixon, N. (1993). *Developing managers for the learning organization*. Human Resource Management Review, 3 (3), 243-254.
- Drucker, P. (2002): *La gerencia en la sociedad futura*, Bogotá, D.C., Editorial Norma.
- Escandón, D; Rodríguez, A. y Espallardo, M. (2013). La importancia de las Capacidades Dinámicas en las empresas Born Global Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 141 – 163.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). *Dynamic Capabilities*. What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), pp. 1105-1121.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): “La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, pp. 73-92.
- Fundesarrollo, Cámara de Comercio de Barranquilla. (Enero –Diciembre, 2014) Boletín de Coyuntura Económica de Barranquilla. *Recuperado de <http://www.fundesarrollo.org.co>*.
- Gairín, J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. *Revista Educar*.
- Garvin, D. (1993). *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review, 71, pp. 78-91.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional: Documentos de investigación No 22*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 11(1), 45- 60,
- Garzón, M. (2015). *Modelo de capacidades dinámicas*. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1. P. 111-131.
- Garzón, M. y Fisher A. (2008). Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. *Revista Pensamiento y Gestión*. N° 24, p. 195-224
- Garzón, M; Fisher A. y Nakata I. (2012) Organizational learning in Latin America: a descriptive study in Brazil and Colombia, *The Economic Research Guardian. Econ Res Guard* 2(1): pp. 2-26 2012.
- Garzón, M. y Ibarra A. (2014) Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Volumen 1 Número 3, p. 52-77.
- Grant, R. (1991). The resource- based theory of competitive advantage: *Implications for strategy formulation*, *California Management Review*, spring pp. 115-135.

- Grant, R. (1996). *Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*. *Organization Science*, 7 (4), 375-387
- Giuliani, E. y Bell, M. (2005): «The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster», *Research Policy*, v. 34, 47-68.
- Helfat, C, Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*.
- Hernández, R, Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (Sexta ed.)*. México D.F: *Mc Graw Hill*.
- Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. *Organization Science*, 2, 88- 115.
- Jelinek, M. 1979. *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning*, New York, Praeger.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Ed Prentice Hall *Financial Times*, Madrid, España.
- Jiménez, D. y Sanz, R. (2006). *Innovación, Aprendizaje Organizativo y Resultados Empresariales. Un estudio Empírico*. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29, pp. 31-55.
- Krogh, G. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento, reinventando a empresa como o poder dar inovação continua* Rio de Janeiro: *Campus*.
- Levitt, B. y March, J. (1988). *The myopia of learning*. *Annual. Review of Sociology*, (14), 319-340.
- López, C. (2003). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado www.gestiopolis.com
- López, Santos y Trespalacios, (2008). *Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas*. *Cuadernos de administración*, 21(37), 81-107.
- López, J., Santos, M., & Trespalacios, J. (2008). *Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas*. *Cuadernos de administración*, 21(37), 81-107.
- Márquez, E (2015). *Competitividad Industrial realidades y propuestas*. *Revista A*, vol 252 p.20
- March, J. (1991). *Exploration and exploitation in organization learning*. *Organization Science*, 2: 71-87. 7-75.
- Martín, R.; García, V.; y Aragón, J. (2013). *Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento innovador el aprendizaje organizativo y tecnológico*. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, N° 388, 2013 (*Ejemplar dedicado a: PYME y emprendimiento innovador*), págs.35-46.

- Mayorca, R. (2007). Dimensiones del Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana, (Tesis de Maestría). Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- Méndez, C. (2011). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. *México, Editorial Limusa.*
- Mertens, L. y L. Palomares (2006): «*Capacidades dinámicas de aprendizaje en las organizaciones: ¿gestión de la ambigüedad y dilemas, base de la economía del aprendizaje?*», ponencia, seminario internacional Globalización, Conocimiento y Desarrollo, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México D. F., mayo.
- Mendoza, J.M. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles Cuadernos de admon. *Bogotá (Colombia), 26 (47): 63-85, julio-diciembre de 2013*
- Muñoz, B. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid: McGrawHill.
- Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación áreas ciencias sociales textos politécnicos: Economía*. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Navas, J. y Guerras L. (2002): «*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*», Civitas, 3.a edición, Madrid.
- Nelson, R. y Winter S. (1982). A nevolutionary Theory of Economic Change. *Harvard University Press Cambridge, MA . 1982.*
- Nevis, E; DiBella, A.; Gould, J. y Janet, M. (1995). “*Understanding Organizations as Learning Systems*”, Sloan Management Review, v. 36, n. 2, pp. 73-85.
- Nicolini, D. y Meznar, M. (1995). *The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field*. Human Relations, 48 (2), 727-746.
- Nonaka, I. (1994). Resources, Dynamic Capabilities and start-up performance of taiwan’s high-tech firms. *Journal of Business Research, 60, 549- 555.*
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *México. Ed. Oxford University Press.*
- Nonaka, I. Y Konno, N. (1998). “The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation”, *California Management Review, vol. 40, n° 3, Spring, pp. 40-54*
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review (Jul-Aug 2007), 162-171.*

- Ordóñez, P, Parreño, J. (2005) *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 11, Nº 1, 2005, pp. 165-177, ISSN 1135-2523.
- Paños A., Ruiz, C., y Sabater, R. (2004). *Modelo de análisis del aprendizaje organizacional. Efecto en la eficiencia organizacional e innovación*. 2º Congreso Soporte del Conocimiento con la Tecnología. Santander, España, 21 y 22 de mayo. (SOCOTE) (pp. 5-21).
- Palacios, M. (2000). “*Organizational Learning Concept, Process and Strategic*”. Revista Hitos de Ciencias Económicas Administrativas, 15, 31 -39. México D.F.
- Pérez, M.; Caballero, I.; Filgueiras, M.; Hernández, Pérez, G. (2014). La Capacidad Dinámica de Aprendizaje Organizacional y la Empresa de Alta Tecnología: Biotecnología en Cuba. *Rnps: 2139, issn: 2073-6061, vol. 8, No. 2, abril-junio 2014, pp. 38-46*.
- Prahalad, C. y Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91 1990. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1505251>
- Procolombia (2012) *El periódico de las oportunidades. PTP*. Recuperado <http://www.procolombia.co/>.
- Procolombia (2016). *Inversión en Metalmecánica*. Colombia.
- Programa de Transformación Productiva (PTP) (2013, 20 de marzo) *Plan de Negocio para el sector siderúrgico, metalmecánico y astillero*. Recuperado <https://www.ptp.com.co>
- Programa de Transformación Productiva (capítulo) (2013) Así avanza la transformación productiva. Recuperado de <https://www.ptp.com.co>
- Prieto, I. (2004). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: *implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos*. Revista Latinoamericana de Administración, 32, 4.
- Quintana, C. y Benavides, C. (2007). Concentraciones Territoriales, Alianzas Estratégicas e Innovación. Un Enfoque de Capacidades Dinámicas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa . No. 30, pp. 05-37
- Rivera, R, Hugo A. y Figueroa G, Laura S. (2013). *Capacidades Dinámicas, una fuente de ventaja competitiva*. Criterio Libre, 11(19), 245-261. ISSN 1900-0642.
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline. The Art And Practice Of The Learning Organization*, Doubleday Currency, London.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.

- Senge, P. (2003). El aprendizaje organizacional en el siglo XXI [conferencia], *Buenos Aires, MIT (traducción libre)*
- Slater, S. y Narver, J. (1995). *Market orientation and the learning organization*. *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-75.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3 , pp. 537-556.
- Teece, D., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Vivas L. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139.
- Walsh, J. y Ungson, G. (1999). *Organizational memory*. *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-92
- Wang, C. y Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, pp. 303-313.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 1, pp. 31-51.
- Watkins, K., Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: The art and science of systematic change*. San Francisco. Jossey-Bass
- Watzlawick, P.; Weakland, J. H., y Fisch, R. 1974. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*, New York, W. W. Norton.
- Weerawardena, J., O'Cass, A. y Julian, N. (2006). Does industry matter. Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59 (1), 37-45.
- Wernerfelt, B. (1984). Resources-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, No. 2, pp 171 -180
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.10, Special Issue, October, 991-995.
- Wu, L.Y (2007) Entrepreneurial "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.
- Zack, M. (1999) *Managing codified knowledge*. *Sloan Management Review*, 40 (4), 45-58
- Zahra, S. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 185-203.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), pp. 339-351.

Anexos

Anexo A. Formato de cuestionario la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional

Estimado señor (a):

El presente cuestionario realizado bajo el marco del desarrollo de la Maestría en Administración ofrecida por la Universidad de la Costa CUC, tiene como objetivo primordial la recolección de datos pertinentes para el avance del trabajo de investigación titulado “*capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de barranquilla, Colombia*”.

En el cual su objetivo general, es caracterizar la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla, con el fin de identificarla y describir la situación actual de esta capacidad en la implementación de las principales actividades diarias, así mismo en los resultados obtenidos se hará énfasis en los beneficios que ésta favorece a las organizaciones frente a los constantes cambios y exigencias del mercado global, y se realizarán ciertas recomendaciones para la utilización óptima de esta variable.

Se eligió su activa colaboración como Pyme exportadora en el sector metalmecánico para la solución del presente cuestionario, su participación se considera de especial importancia y la información que se recopile mediante la aplicación de este instrumento será utilizada exclusivamente para fines netamente académicos, agradeciéndole la mayor objetividad en su opinión.

Muchas gracias por su atención prestada.

Luz Adriana García Agudelo.

Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad de la Costa CUC.

Maestrante en Administración

Cel. 301-3646650

Correo Electrónico: luzgarcia0208@gmail.com

INSTRUMENTO CUESTIONARIO FINAL**CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El siguiente instrumento hace parte de la investigación titulada **Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras de barranquilla, Colombia**, como requisito de grado para optar por el título de Magister en Administración que tiene como objetivo general caracterizar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Pyme metalmecánicas exportadoras ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

Agradecemos responder lo más objetivamente posible y aclaramos que, la información que usted nos confiera será manejada confidencialmente.

1. Información general:

DATOS DE LA EMPRESA						
Razón social					Año de constituida	
Sector de Actividad				Código CIU		
Número de empleados	fijos		temporales		eventuales	
Número de innovaciones en los últimos tres años	2014		2015		2016	
Dirección						
E-mail						
Nombre						
Cargo					Tiempo de servicio	
Fecha						
Hora de inicio			Hora fin			

2. Contenido del cuestionario

A continuación, encontrarán una serie de afirmaciones que medirán su grado de conformidad en relación a una serie de aspectos pertinentes a la variable en estudio, marque con una (x) la respuesta que indique la realidad más acertada de la organización con cada afirmación propuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala de Likert que va de menos a más:

TD (1) Total Desacuerdo

MD (2) Moderado Desacuerdo

D (3) Desacuerdo

DA (4) De Acuerdo

MA (5) Moderado Acuerdo

TA (6) Total Acuerdo

No.	Afirmaciones	TD	MD	D	DA	MA	TA
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE							
1	En la organización orientan a los empleados a generar nuevas ideas	1	2	3	4	5	6
2	Los directivos de la organización exploran continuamente el entorno para generar nuevas ideas	1	2	3	4	5	6
3	Los empleados de la organización habitualmente proponen nuevas ideas	1	2	3	4	5	6
4	Los directivos de manera proactiva cuestionan sus rutinas acerca de sus funciones	1	2	3	4	5	6
5	Los directivos se adaptan a los cambios rompiendo con los paradigmas tradicionales para realizar sus funciones con una perspectiva diferente	1	2	3	4	5	6
6	Los empleados de la organización plantean alternativas nuevas cuando se les presenta un problema	1	2	3	4	5	6
7	En la organización los directores incentivan a los empleados a cuestionar la forma de realizar sus funciones	1	2	3	4	5	6
8	En la organización los empleados aprenden ensayando nuevas maneras de realizar sus funciones o roles	1	2	3	4	5	6
9	En la organización se estimula la interacción entre los empleados para intercambiar experiencias para lograr un mejor aprendizaje	1	2	3	4	5	6
10	Los empleados tienen libertad para realizar los procedimientos de manera diferente	1	2	3	4	5	6
DIMENSIÓN 2: CONOCIMIENTO COMPARTIDO							
11	En la organización se realizan reuniones entre departamentos con el propósito de compartir el conocimiento existente	1	2	3	4	5	6
12	La comunicación en la organización es concisa a la hora de tomar decisiones	1	2	3	4	5	6
13	En la organización la comunicación está generalmente actualizada	1	2	3	4	5	6
14	En la organización son comunicadas a los empleados nuevos procesos para realizar sus funciones	1	2	3	4	5	6

15	En la organización los empleados tienen disponibles variedades de medios para comunicarse (Teléfono, correo electrónico, internet, boletines informativos, entre otros)	1	2	3	4	5	6
16	Los empleados de la organización logran aprendizajes compartidos cuando se trabajan en grupos determinados por el director	1	2	3	4	5	6
17	Los directivos tienen en cuenta las recomendaciones realizadas por los equipos de trabajo de la organización	1	2	3	4	5	6
18	Hay empatía en los grupos de trabajos estructurados por el director de la organización	1	2	3	4	5	6
19	Los equipos de trabajo abordan los problemas de forma proactiva con el propósito de resolverlos conjuntamente	1	2	3	4	5	6
20	En la organización los equipos de trabajo tienen una efectiva solución de conflictos de intereses	1	2	3	4	5	6
21	Los directores comunican frecuentemente las metas de la organización a los empleados	1	2	3	4	5	6
22	Los empleados orientan su aprendizaje de acuerdo a la visión de la organización	1	2	3	4	5	6
23	Los directores discuten sobre las necesidades futuras de la organización	1	2	3	4	5	6
24	Los empleados orientan su aprendizaje teniendo en cuenta los propósitos u objetivos de visión de la organización	1	2	3	4	5	6
DIMENSIÓN 3 : MEMORIA ORGANIZACIONAL							
25	En la organización los archivos y bases de datos proporcionan la información necesaria para realizar sus funciones	1	2	3	4	5	6
26	Los empleados tienen acceso a todos los conocimientos de la organización	1	2	3	4	5	6
27	En la organización son documentados los procesos organizativos a través de manuales, normas de calidad, etc.	1	2	3	4	5	6
28	Los empleados utilizan de manera proactiva la base de datos de la organización para apoyar su conocimiento en la realización de sus funciones	1	2	3	4	5	6
29	En la organización se realizan programas de aprendizaje como semilleros, congresos, talleres actualizados con el fin de recuperar conocimiento útil para realizar sus funciones	1	2	3	4	5	6
30	La organización a nivel general cuenta con un equipo trabajo capacitado, proactivo y de confianza para las distintas soluciones de problemas	1	2	3	4	5	6