



Capacidades dinámicas de aprendizaje en las Pymes de Ocaña, Colombia

Dynamic learning capabilities in the SMES of Ocaña, Colombia

^aDoralba Coronel-Coronel, ^b Carlos Alberto Pacheco-Sánchez, ^c Genny Torcoroma Navarro-Claro

 ^a Maestrante en Administración de Empresas, dcoronelc@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia

 ^b Magister en Dirección Estratégica en Especialidad en Gerencia, capachecos@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, Colombia

 ^c Magister en Dirección Estratégica en Especialidad en Gerencia, gtnavarroc@ufpso.edu.co, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia

Recibido: Mayo 22 de 2021 **Aceptado:** Agosto 27 de 2021

Forma de citar: D. Coronel-Coronel, C. A. Pacheco-Sánchez, G. T. Navarro-Claro, "Capacidades dinámicas de aprendizaje en las pymes de Ocaña- Colombia" *Mundo Fesc*, vol 11, no. S2 pp. 395-409, 2021.

Resumen

El presente artículo tiene como finalidad determinar las dimensiones de la capacidad dinámica de aprendizaje, seguidamente, identificar los factores contingencias exógenas y endógenas que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en las pymes de Ocaña. Se empleó el enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo con el propósito de identificar los elementos existentes para la situación de estudio. Se aplicó el instrumento del cuestionario bajo la estructura Likert con 5 niveles de respuesta a 310 Pymes del municipio. Se logró identificar que la capacidad dinámica de aprendizaje en más del 40% de las Pymes del municipio, es moderadamente buena. En las PYMES de Ocaña, la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional se encuentra en la etapa de reconocimiento y de valoración, asimismo, más del 50% presenta un acuerdo en construir procesos para la capacidad de generación de conocimiento. Las empresas deben enfocar la planeación estratégica en compartir el conocimiento a través de metodologías y pedagogías que garanticen la apropiación de modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo a sus necesidades. El artículo profundiza las dimensiones de capacidad dinámica de aprendizaje en las PYMES de Ocaña, a su vez, valora los factores exógenos y endógenos inherentes al proceso dinámico de aprendizaje.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, Capacidades dinámicas, competitividad, innovación, pymes

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: dcoronelc@ufpso.edu.co



Abstract:

The purpose of this article is to determine the dimensions of the dynamic learning capacity, then to identify the exogenous and endogenous contingency factors that affect the dynamic learning capacity of SMEs in Ocaña. A quantitative and descriptive approach was used in order to identify the existing elements for the study situation. The questionnaire instrument was applied under the Likert structure with 5 levels of response to 310 SMEs of the municipality. It was possible to identify that the dynamic learning capacity in more than 40% of the municipality's SMEs is moderately good. In Ocaña's SMEs, the dynamic organizational learning capacity is in the recognition and valuation stage, and more than 50% agree on building processes for knowledge generation capacity. Companies should focus their strategic planning on sharing knowledge through methodologies and pedagogies that guarantee the appropriation of organizational learning models according to their needs. The article deepens the dimensions of dynamic learning capacity in the SMEs of Ocaña, at the same time, it assesses the exogenous and endogenous factors inherent to the dynamic learning process.

Key words: Organizational learning, Dynamic capabilities, competitiveness, innovation, SMEs,

Introducción

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

El paradigma actual de las organizaciones genera en ellas la búsqueda de nuevos modelos estratégicos internos y externos que les permitan adquirir estrategias fundadas en la capacidad de aprender impulsándolas a ser competitivas a través del conocimiento como nueva herramienta importante para la optimización de sus capacidades y actividades, según los requerimientos del entorno, es por eso que [1] señala que las capacidades abarcan tanto factores internos como externos, los internos son habilidades

que emergen de la configuración de recursos y los externos se relacionan directamente con los elementos del entorno, siendo este último de gran relevancia (p. 69). Así mismo, [2] considera que los recursos se pueden explotar a corto plazo y mantener la ventaja competitiva, pero las capacidades dinámicas garantizan la conservación de la ventaja competitiva en el tiempo, ya que se asocian con el aprendizaje y la innovación organizacional.

Del mismo modo, es válido resaltar que las capacidades dinámicas son habilidades que surgen de la conexión que existe entre los individuos y los recursos de la organización, donde el aprendizaje que posee cada uno representa una base sólida para crear nuevo conocimiento en las personas, es por ello que [3] señala que una empresa que está dispuesta al aprendizaje, es una organización hábil para generar y conocimiento y reconocer su comportamiento” (p. 79).

Así las cosas, se convierte el aprendizaje de las organizaciones en una ventaja competitiva cuando buscan responder a los cambios de la misma organización y el entorno que cada día son más volátiles y de incertidumbre [4], es por esto que las empresas deben estar preparadas para el

desafío de crear valor agregado y crecimiento continuo a través de la innovación y el desarrollo tecnológico, para que puedan crecer y mantenerse en el mercado, pues las capacidades dinámicas de aprendizaje se conviertan en un elemento esencial para afrontar los desafíos.

En otras palabras, la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional permite integrar, construir y reconfigurar las capacidades de la organización frente a los procesos de aprendizaje tanto internas como externas [5], puesto que permitirá a la compañías ser diferenciadoras en el mercado mejorando su ventaja competitiva ofreciendo productos y/o servicios que superen las expectativas de sus usuarios, afrontando los problemas a través de soluciones creativas e innovadoras.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresa del municipio de Ocaña no han comprendido que la incertidumbre y los frecuentes cambios presentados en el mercado genera la necesidad de crear y compartir nuevo conocimiento logrando una mayor productividad y competitividad organizacional ya que se ven obligadas a competir en escenarios complejos donde la gestión del conocimiento crea un alto impacto en el cumplimiento de los resultados empresariales, pues no todas las empresas están preparadas para actuar y comportarse de esta manera aunque algunas han empezado a participar paulatinamente en procesos de aprendizaje que proporcionan el cumplimiento de los objetivos estratégicos como una nueva oportunidad de crecimiento.

De igual forma, se ha identificado que son pocos los estudios se han enfocado en la reflexión de cómo estas empresas reconocen las oportunidades de mercado, para mantener o cambiar su posición competitiva. Es por ello, que el objetivo principal del estudio es identificar la capacidad dinámica de aprendizaje y sus factores inherentes como herramienta esencial para competir en el mercado y obtener una posición

competitiva sostenible.

Por tal razón, esta investigación se enfoca en la capacidad dinámica de aprendizaje en las Pymes de la ciudad de Ocaña ya que hoy en día todos las empresas se encuentran en un entorno cambiante debido a las exigencias del mercado por lo que deben implementar estrategias que les permita desarrollar la capacidad de aprendizaje como pilar en el diseño del direccionamiento estratégico siendo esta fuente de ventaja competitiva, logrando así adaptarse de forma más eficiente y eficaz ante ambientes turbulentos aprovechando sus fortalezas y oportunidades para superar las debilidades y amenazas. Asimismo, se relaciona en apartados de metodología, resultados, discusiones y conclusiones.

Marco Teórico

Teoría de las capacidades dinámicas.

La teoría de la capacidad dinámica es un referente para analizar el proceso desde sus ventajas competitivas sostenibles que permitan a las organizaciones adaptarse a entornos altamente cambiantes y/o complejos como fuente primaria para el establecimiento de sus estrategias y en función del beneficio, es por ello, que [6, 7] afirman que las capacidades dinámicas tiene un objetivo principal en función de los recursos y las capacidades para la consideración de los contextos que cambian rápidamente y las oportunidades de mejora de las organizaciones de renovar sus recursos para lograr su adaptación y sostenibilidad (p. 112).

Es por eso, que de acuerdo con las definiciones mencionadas sobresale la realizada por [2] la cual la definen como “la capacidad de las organizaciones de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno, lo que refleja la capacidad de la organización para lograr formas nuevas

Dimensiones de las capacidades dinámicas de aprendizaje. [5] definió “las capacidades dinámicas, como el enorme potencial de una empresa para generar nuevos conocimientos organizacionales mediante la continua creación, expansión, mejora, protección, integración, reconfiguración, actualización, entretenimiento, aumento y reconstrucción de sus capacidades centrales en respuesta a los cambios en mercados y tecnologías” (p. 117), y resalta cuatro dimensiones de las capacidades dinámicas, como se observa en la figura 1.

Factores endógenos y exógenos. [8] plantea el constructo de la capacidad de dinámicas de aprendizaje el cual después de un proceso de integración, como se puede observar en la figura 2, señalando en el lado izquierdo a la organización y sus fuentes externas de generación de conocimiento previo y experiencia; en la parte superior, se observa una relación con el entorno y los factores exógenos; y en la parte inferior, contingencias endógenas y finalmente como resultado: el impacto y la creación de valor” (p. 39).

Tabla I. Tipo de dimensiones de las capacidades dinámicas y su descripción



Nota: Dimensiones de la capacidad dinámica organizacional. [8]. “La capacidad dinámica de aprendizaje”



Figura 1. Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje. Nota. Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje. [8]. “La capacidad dinámica de aprendizaje”

Materiales y métodos

Esta investigación es de tipo cuantitativo, puesto que pretende analizar la influencia que tiene la capacidad dinámica de aprendizaje en el desarrollo empresarial de las Pymes de la ciudad de Ocaña, a través del modelo implementado por [9] donde se identifica la capacidad de generar, combinar y adoptar conocimientos, así como los factores internos y externos que influyen en esta organización. [10], es así que el presente estudio se centro en el enfoque descriptivo el cual según [11] tiene como finalidad lograr la descripción del objeto de estudio dentro de un contexto particular (p.223).

La población seleccionada para la realización de esta investigación, corresponde a las 4397 empresa Pymes de la Ciudad de Ocaña que se encuentran registrados en cámara de comercio, aplicando la muestra finita con un 95% de confianza y un margen de error de 5%, dando como resultado una muestra representada por 310 empresas de diferentes sectores, aplicando en ellas, el instrumento de recolección de datos, logrando obtener resultados precisos, según el reporte emitido por la Cámara de Comercio de Ocaña año 2021.

Una vez identificada la unidad de estudio, se definió las técnicas y herramientas a través de las cuales se obtiene la información relevante para cumplir los objetivos [12], para ello y en la presente investigación se aplicó una encuesta que permitió caracterizar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

Para este estudio se utilizó como referencia la prueba Alfa de Cronbach, la cual se recomienda cuando el instrumento tiene una sola respuesta en escala tipo Likert. Para el caso de este estudio, se obtuvo un Alpha de 0.852 con 40 ítems válidos para el instrumento No 1, y una Alpha de 0,824 con 32 ítems para el instrumento No 2, generados a través de la herramienta SPSS

20.

Resultados y discusión

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

Del mismo modo, [13] indican que la capacidad de aprendizaje constituye el dinamismo, teniendo en cuenta que la organización aprende de la base de lo que ya conoce, y a partir de allí se producirá conocimiento nuevo o mejorado". En otras palabras, representa la visión que la organización tiene para usar de forma adecuada los conocimientos y lograr mantenerlos en constante evolución, logrando el éxito de las empresas en el tiempo a través de procesos de aprendizajes orientados a la gestión de conocimientos efectivos que les permita generar valor para la organización.

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

Tabla I. Variable y afirmaciones

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

Nota: La tabla muestra las variable y afirmación de acuerdo al modelo de (Garzon & Fischer, 2009).

Tabla II. Estadísticos descriptivos

Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv. típ.
1. "La organización estimula la comprensión de los valores y creencias básicas, siempre".	1,66	2,00	2	,473
2. "Se utiliza el conocimiento de los valores y creencias básicas para aprender, siempre".	1,67	1,50	1	,853
3. "Se aplica la gestión por competencias en la organización (en todos sus aspectos)".	2,16	2,00	2	,689
4. "Se impulsa en los empleados a que consulten bases de datos necesarias para aprender de otras experiencias y aplicarlas".	1,99	2,00	1 ^a	,816
5. "Fomenta la organización de espacios compartidos para aprender colectivamente. (formal o informalmente)"	2,25	2,00	2	,831
6. "Existen procesos claramente definidos para recopilar información de los clientes (CRM u otros)"	2,58	2,00	2	,866
7. "Se han auto-organizado grupos que se reúnen para aprender (con agenda y objetivos)"	2,58	3,00	3	,762
8. "La organización, utiliza soporte tecnológico para procesar y consultar la información de los clientes. (NTCI)"	2,42	2,50	3	,642
9. "La interacción social permite impulsar acciones para compartir espontáneamente buenas practicas (se hace)"	1,92	2,00	2	,643
10. "Existen políticas para divulgar entre los empleados, el conocimiento generado por las unidades especializadas"	2,16	2,00	2	,553
11. "Se cumple con la declaración: el ser humano es lo más Importante para la organización".	1,92	2,00	2	,643
12. "La organización utiliza, soporte tecnológico para procesar la información obtenida del monitoreo a la competencia"	2,58	3,00	3	,762
13. "Están establecidas las competencias requeridas y se utiliza el lugar de trabajo para la formación"	2,25	2,00	2	,596
14. "La organización aprende y documenta los conocimientos que recibe de los practicantes (pasantes) siempre"	2,99	3,00	4	1,002
15. "Hay programas formales de aprendizaje para compartir, organizar e implementar los valores organizacionales"	2,25	2,00	2	,723
16. "Se fomenta el uso del conocimiento adquirido por la experiencia y los practicantes (pasantes)"	2,99	3,00	4	1,082
17. "Los contenidos ideológicos de los valores y principios se tienen en cuenta para la toma de decisiones, siempre".	1,83	2,00	1	,800
18. "La organización invierte en tecnología informática para fomentar el aprendizaje organizacional".	2,00	2,00	2	,708
19. "Se manifiesta formalmente el compromiso con la ética como expresión de los valores y se fomenta su aprendizaje"	1,58	1,00	1	,642
20. "Se protege legalmente el conocimiento nuevo generado por las unidades especializadas. (Patentes, registros etc.)"	2,58	2,50	2	,642
21. "Existen procedimientos escritos para solucionar problemas previstos, y se usan".	2,42	2,50	3	,865
22. "Se fomenta el "not invented here" y se aplica. (Adoptar "cosas" nuevas desarrolladas en otras latitudes"	2,75	2,00	2	,830
23. "Existen "páginas amarillas" con información del conocimiento que tienen todos los empleados".	3,00	3,00	3	,711
24. "Tiene y utiliza la organización, soporte tecnológico para compartir la información obtenida de los competidores"	2,75	3,00	3	,833

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

Nota: Se presenta el análisis estadístico por ítem en la caracterización de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

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

Tabla III. Capacidad de adquisición de conocimiento.

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

Nota: La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de adquisición de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

En lo pertinente a la competencia los resultados muestran que actualmente las empresas se encuentran inmersas en una creciente y agresiva competitividad que ha obligado a las organizaciones a darse cuenta de la importancia de conocer lo que saben y de compartirla entre sus empleados usando exitosamente esa información para buscar nuevas alternativas

que generen valor agregado a las metas que tiene propuesta la organización, promoviendo dentro de la compañía esquemas y modelos que permitan adoptar nuevas formas de interpretar o ver las cosas.

Tabla IV . Capacidad de generación de conocimiento.

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

Nota: La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de generación de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

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

Finalmente se estudió la capacidad de combinación de conocimiento (ver tabla V) a través de la cultura para el aprendizaje organizacional donde se debe tener en cuenta las habilidades, conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que posee cada miembro de la organización para enfrentar los cambios e incertidumbres del entorno por medio de la generación de confianza e intercambio colaborativo de información que vayan enfocadas a un mejor desempeño y crecimiento organizacional puesto que el ambiente influye en la efectividad de la gestión del conocimiento, a través de un sentido de colaboración y apoyo entre el personal siendo esto clave para el aprendizaje e innovación.

Tabla V. Capacidad de combinación de conocimiento.

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

Nota: La tabla muestra la percepción de la dimensión de la capacidad de combinación de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

Es por ello, que los resultados muestran que tanto la cultura como el clima organizacional juegan un papel importante dentro del desarrollo del aprendizaje ya que si se cuenta con personal altamente motivado será más fácil el logro de los objetivos organizacionales, tanto así que la cultura organizacional va enfocada a la forma como se aprende y se comportan los individuos teniendo en cuenta la ideología, creencias, costumbres, valores, mitos y símbolos que identifican dentro de la compañía e intervienen en sus pensamientos y acciones generando competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje,

donde estos elementos junto con el ser de la organización permiten la creación de procesos innovadores y se orientan a estar a la vanguardia de los cambios que se presentan en este mundo cada vez más globalizado y exigente.

Por otra parte, el estudio logra la valoración de los factores exógenos y endógenos que inciden en la capacidad dinámica de aprendizaje en las pymes.

Tabla V. Intercambio de conocimiento.

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

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

Tabla VI. Diálogo.

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

Nota. La tabla muestra la percepción del factor diálogo de las Pymes de la ciudad de Ocaña

En la Pymes del municipio el diálogo se encuentra en un nivel positivo, ya que manifiestan que a través de este factor se logrará obtener información de calidad para la toma de decisiones por medio del trabajo en equipo, la comunicación, y el seguimiento generando un clima organizacional favorable y un aprendizaje continuo dentro de las organizaciones. Sin embargo, algunas compañías no prestan mucha atención a este componente debido a que solo se enfocan en lo que ellos realizan sin fijarse de lo que hacen las otras empresas del sector lo cual puede ser un elemento esencial que les permita aprender, crecer y transformarse logrando así una ventaja competitiva a través del seguimiento a sus stakeholders, estando atentos al conocimiento y la información que se genera en ese entorno dinámico el cual ayudará el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que pueden identificar prácticas y técnicas que pueden ser útiles e interesantes para la organización.

Tabla VII. Toma de decisiones participativas.

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

Nota. La tabla muestra la percepción del factor toma de decisiones participativas de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

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

Tabla VIII. Compromiso gerencial.

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

Nota. La tabla muestra la percepción del factor compromiso gerencial de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

De acuerdo con [14] “el compromiso gerencial se refiere a que los gerentes reconocen la relevancia del aprendizaje para el éxito organizacional y crean una cultura que refuerza la adquisición, creación y transferencia de conocimiento como valores fundamentales”. Este factor en la Pymes del municipio de Ocaña se encuentra en un nivel favorable, ya que la alta gerencia esta atenta a los cambios que se presentan en el mercado gracias a la comunicación eficiente, efectiva y continua con su grupo de trabajo debido a que fomentan la interacción y participación entre los individuos, involucrandose con la metas de la empresa lo cual se refleja en el incremento de la productividad y por ende en la rentabilidad de la organización, al igual que tienen establecido como principio fundamental el trabajo en equipo y el logro de la misión, sin embargo, algunas organizaciones no prestan atención a este elemento ya que siguen operando desde un perspectiva tradicional ya que solamente buscan su bienestar y dejan de lado lo que realmente la compañía desea en bienestar de todos.

Tabla IX. Experimentación y apertura.

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

Nota. La tabla muestra la percepción del factor experimentación y apertura de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

En las Pymes de la región se observa un resultado positivo en esta factor, puesto que poco a poco ha implementado una cultura de experimentación y apertura que permite crear un entorno donde se nutra la curiosidad en los empleados debido a que no le tienen miedo al fracaso sino más bien están atentos a aprender y a resolver problemas ya que la innovación es un elemento importante dentro de las organizaciones, sin embargo deben incorporar sistemas y procedimientos que les permita recibir y compartir información de todos sus stakeholders al igual que fomentar la interacción de los colaboradores con el entorno esto con el objetivo de tener un rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Tabla X. Transferencia de conocimiento.

Transferencia de conocimiento	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	0	0
Medianamente de acuerdo	24	81,9
Indiferente	56	18,1
Medianamente en desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	310	100

Nota. La tabla muestra la percepción del factor transferencia de conocimiento de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

La transferencia de conocimiento en las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña se encuentra en un nivel positivo debido a que los colaboradores se reúnen en grupos para compartir sus experiencias e ideas logrando que la información fluya siendo accesible para todos y por ende se convierte en aprendizaje mejorando los procesos y la comunicación interna ya que cuentan con la información pertinente y oportuna al alcance de los trabajadores, desarrollando habilidades y capacidades que les permitan solucionar problemas y adaptarse al cambio, sin embargo las pymes deben diseñar e implementar un plan de transferencia de conocimiento que optimice las relaciones con el entorno (clientes, proveedores, y colaboradores) que generen ventajas competitivas ya que el conocimiento es un factor diferenciador dentro de las compañías puesto que las personas están más dispuestas a transferir, compartir e intercambiar sus conocimientos y destrezas, aprovechando este elemento para crear valor.

Tabla XI. Toma de riesgo.

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

Nota. La tabla muestra la percepción del factor toma de riesgo de las Pymes de la ciudad de Ocaña.

Con relación a los resultados alcanzados permiten identificar que la capacidad dinámica de

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

Discusión

La importancia de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional permite que las empresas mantengan y creen ventajas competitivas en un mundo tan versátil como el actual, donde se hace necesario transformar la información en conocimiento; convirtiéndose este en un elemento esencial para permanecer y evolucionar en los mercados donde operan, pues las pequeñas y medianas empresas del municipio de Ocaña no son ajenas a esta realidad debido a que la capacidad dinámica de aprendizaje se ha convertido en una práctica de gran importancia en la administración estratégica ya que logra tener una visión más amplia para crear ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

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

Para [15] el intercambio de conocimiento “representa uno de los pasos de mayor importancia en la gestión del conocimiento, debido a que el conocimiento es creado en la mente de los individuos y emerge a través de un proceso de interacción social entre los empleados y su entorno” (p. 39); en este sentido, el intercambio de conocimientos en una organización proporciona información y conocimientos para resolver problemas, desarrollar nuevas ideas o implementar políticas y procedimientos que mejoren la eficiencia organizacional. Además “el intercambio de conocimientos es el proceso mediante el cual se intercambian, comparten y transfieren experiencias, información, habilidades y conocimientos entre los miembros de la organización” [16].

Según [17] “el diálogo se define como una indagación colectiva, sostenida sobre los procesos, supuestos y certezas que conforman la experiencia cotidiana” (p. 35), por su parte [18] definen “el diálogo como el proceso mediante el cual se vinculan el aprendizaje individual y el aprendizaje organizativo a través del significado y la comprensión”, ya que los empleados de las organizaciones normalmente comparten su conocimiento y experiencias por medio del diálogo logrando un enriquecimiento mutuo.

“La toma de decisiones participativa se refiere al nivel de influencia que tienen los empleados en el proceso de toma de decisiones” [19]; de acuerdo a lo anterior, “las organizaciones implementan la toma de decisiones participativa para beneficiarse de los efectos motivacionales de una mayor participación de los empleados, satisfacción laboral y compromiso organizacional” [20], pues una adecuada implementación de este elemento mejora la capacidad de una organización para gestionar el cambio y mejorar los resultados

de desempeño y por ende contribuyen a un aprendizaje organizacional que les permita ser competitivas en el mercado.

De acuerdo con [21] “la transferencia de conocimiento es un proceso de intercambio, tanto del tácito como del explícito, que se produce entre dos agentes, y durante el cual uno de ellos recibe y utiliza el conocimiento proporcionado por el otro” (p. 163). Por otra parte, la transferencia del conocimiento ha sido definida como “una cultura social de interacción, que involucra el intercambio de conocimiento, experiencias y habilidades entre los empleados a través de todo el departamento u organización” [22].

La toma de riesgo “se entiende como la tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores, aceptar o asumir riesgos incorpora la posibilidad de que ocurran errores y fracasos” [23]; este factor dentro de las Pymes encuentra en un nivel favorable ya que la alta dirección trasmite una cultura donde todas las personas se alientan a tomar riesgos para aprender de sus fallas y errores logrando así una adecuada toma de decisiones, al igual que les permite identificar los riesgos de forma eficiente y convertir las amenazas en una oportunidad para las organizaciones, pero se hace necesario de que todas las empresas adopten este enfoque que ofrezca solides y confianza a la organización y por ende tenga mejores capacidades de respuestas ante eventos negativos o amenazas.

La experimentación y apertura “se refiere al grado de libertad que explotan los empleados en la búsqueda de nuevas formas de hacer el trabajo y libertad para asumir riesgos y grado en que las nuevas ideas y sugerencias son atendidas y tratadas con simpatía” [23]; mientras que para [24] consideran que la experimentación y apertura “implica probar nuevas ideas, tener curiosidad sobre cómo funcionan las cosas o realizar cambios en los procesos de trabajo a través la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas, a partir de la posible utilización de distintos

métodos y procedimientos”.

Es por eso, que la capacidad dinámica de aprendizaje es considera una variable multidimensional en la que se integran múltiples dimensiones, las cuales deben ser vistas desde la integralidad logrando incrementar el aprendizaje y la gestión del conocimiento en todos sus niveles, por lo tanto, los resultados muestran que las Pymes no cuentan con sistemas que les permitan identificar las posibles amenazas en su entorno dejándolas vulnerables ante los cambios que se presentan, sin embargo, se evidencia la innovación y la creatividad con la que cuentan para sostener a sus organizaciones en estos ambientes tan cambiantes, tanto así que se hace necesario que los directivos empiecen a tener en cuenta los elementos mencionados por [25] siendo estas las dimensiones más representativas constituidas por la fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje las cuales influyen sobre los resultados de la organización ya que hoy en día se requiere de un elevado grado de conocimiento dentro de las empresas para crear valor.

Conclusiones

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en las Pymes del municipio de Ocaña refleja que esta se encuentra en la etapa de inicio pues tienen en cuenta algunos factores que impulsan el aprendizaje dentro de las organizaciones los cuales se deben fortalecer con el objetivo de lograr competitividad en el mercado donde operan; aunque las empresas no cuentan con una estrategia empresarial definida y orientada en adquirir conocimiento, es por ello, que cuando existe mayor capacidad de aprendizaje dentro de las compañías, estas tienen mayor posibilidad de alcanzar y mantener la competitividad y el éxito en un entorno cambiante, pero se requiere estudiar y analizar desde las gerencias, habilidades y capacidades que les permita adquirir conocimiento a través de los clientes,

competencia, tecnología, comunidades de aprendizaje, cultura organizacional, comunidades de compromiso, historia, crisis, problemas, experiencias, practicas, memoria organizacional y clima organizacional.

Por otra parte, se comprobó que más del 40% las Pymes estudiadas no han podido generar perdurabilidad en el tiempo debido a restricciones tanto internas como externas que limitan su crecimiento ya que se encuentran en estructuras tradicionales, donde el aprendizaje no tiene la importancia que se necesita dentro de las organizaciones ya que su principal objetivo es generar valor en el tiempo mediante estrategias que le permitan la consecución del crecimiento potencial sostenible y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a través del diálogo, la toma de decisiones participativas, el compromiso gerencial, la experimentación y apertura y la transferencia de conocimiento, factores destacados o con alto acuerdo por parte de las gerencias.

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

Finalmente, de las dimensiones consideradas para evaluar la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional se evidencio que más del 50% de las empresas presentan una actitud favorable o en acuerdo frente a la capacidad de generación de conocimiento y de combinación de conocimiento, sin embargo, un porcentaje superior al 80%, resulta indiferente frente a los mecanismos de capacidad para la adquisición de

conocimiento, debido al desconocimiento y formas de apropiarse el aprendizaje, sea individual, grupal, organizacional o inter-organizacional.

Referencias

- [1] J. M. Mendoza, "La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles", *Cuadernos de administración*, pp. 63-85, 2013.
- [2] D. Teece, *Dynamic capabilities*, Oxford, 2009.
- [3] D. A. Garvin, "Building a Learning Organization", *Harvard Business*, pp. 78-91, 1993
- [4] J. J. González, J. F. Aponte y R. Salazar, "Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso Colombia", *Journal Manager*, pp. 19-36, 2015
- [5] L. Mertens y L. Palomares, "Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en las Organizaciones", Marzo 2006. [En línea]. Disponible en: <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2010/09/capacidades-dinamicas-de-aprendizaje.pdf>
- [6] M. A. Garzón Castrillon, «Modelo de capacidades dinámicas,» *Revista Dimensión Empresarial*, pp. Vol. 13, Num1, p. 111-131., 2015.
- [7] M. A. Garzón Castillón, "Modelo de capacidades dinámicas", *Dimensión empresarial*, pp. 111-131, 2015
- [8] M. A. Garzón, "La capacidad dinámica de aprendizaje", *Desarrollo gerencial*, vol. 10, nº 1, 2018
- [9] M. A. Garzón y A. L. Fisher, "El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia", *Pensamiento y gestión*, pp. 238-278, 2015

- [10] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México: Mc Graw Hill, 2006
- [11] J. Hurtado de B Herrera, *Metodología de la investigación holística*, Caracas: Sypal, 2000
- [12] C. E. Mendez Alvarez, *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, México: Editorial Limusa, 2011
- [13] I. M. Prieto y E. Revilla, "La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos", *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, pp. 47-76, 2004
- [14] P. Jerez-Gomez, J. Cespedes-Lorente y R. Valle-Cabrera, "Organizational learning capability: a proposal of measurement", *Journal of Business Research*, pp. 715-725, 2005.
- [15] R. Du , S. Ai y Y. Ren , "Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China", *Expert Systems with Applications*, pp. 38-46, 2007
- [16] T. T. Kim y G. Lee, "Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, pp. 324-337, 2013
- [17] G. N. Isaacs, "Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning", *Organizational Dynamics*, pp. 24-39, 1993
- [18] C. Oswick, P. Anthony, T. Keenoy, I. L. Mangham y D. Grant, "A Dialogic Analysis of Organizational Learning", *Journal of Management Studies*, pp. 887-902, 2000
- [19] J. L. Cotton , D. A. Vollrath , K. L. Frogatt, M. L. Lengnick-Hall y K. R. Jennings, "Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes", *Academy Of Management*, pp. 8-22, 1988
- [20] B. Scott-Ladd y C. C. Chan, "Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change", *Strategic Change*, pp. 95-105, 2004
- [21] J. A. Kumar y L. Ganesh, "Research on knowledge transfer in organizations: a morphology", *Journal of Knowledge Management* , pp. 161-174, 2009
- [22] H.-F. Lin, "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of Manpower* , pp. 315-332, 2007
- [23] R. Chiva , J. Alegre Vidal y R. Lapiedra, "Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce", *International Journal of Manpower* , pp. 224-242, 2007
- [24] E. Nevis , A. DiBella y J. M. Gould, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Mitsloan Management Review*, pp. 73-85, 1995
- [25] M. A. Garzón Castrillon y A. . L. Fischer, "El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia", *Pensamiento & gestión* , pp. 238-278, 2009