

# Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica

*Learning in companies as dynamic capacity*

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.32.10403

## Resumen

Este artículo analiza el aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica, con el propósito de integrar categorías de estudios a partir de una revisión bibliográfica. El desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional es clave en las empresas, requiere una gestión que permita su apropiación hacia el desarrollo de los procesos de innovación, sostenibilidad y ventajas competitivas en los entornos cambiantes.

**Palabras claves:** capacidad dinámica, aprendizaje organizacional, individuo, organizaciones, conocimiento

## Abstract

This article analyzes learning in companies as a dynamic capacity, with the purpose of integrating study categories from a bibliographical review. The development of the dynamic organizational learning capacity is key in companies, it requires a management that allows its appropriation towards the development of innovation, sustainability and competitive advantage processes in changing environments.

**Keywords:** Dynamic capacity, organizational learning, individual, organizations, knowledge

### Madelin Sánchez Otero

Doctora en Administración de negocios, Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Libre, seccional Barranquilla. ORCID: 0000-0003-1775-782X. Correo: madelin.sanchezo@unilibre.edu.co.

### Ibeth Barrios Puello

Magíster en Gestión de Talento Humano, administradora de empresas. Directora del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, seccional Cartagena. ORCID: 0000-0001-5043-7719. Correo: ibeth.barrios@curm.edu.co.

### Ivonne Gil-Osorio

Doctora en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia Empresarial, economista de la Universidad Libre, sede Barranquilla. ORCID: 0000-0002-6939-9828. Correo: ivonne.gilo@unilibre.edu.co.

Como citar: Sánchez Otero, M., Barrios Puello, I., & Gil-Osorio, I. (2023). Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica. *Dictamen Libre*, (32). pp.15-24. DOI: 10.18041/2619-4244/dl.32.10403

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



RECIBIDO  
4 de septiembre 2022  
ACEPTADO  
23 de marzo 2023



## INTRODUCCIÓN

El actual comportamiento del entorno obliga a las organizaciones a realizar adaptaciones internas, es decir, a adoptar prácticas diferenciadoras, tangibles e intangibles, para permanecer en el mercado, ser sostenibles en el largo plazo y desarrollar ventajas competitivas. Por tal razón, deben partir de la premisa de las capacidades dinámicas para promover la articulación, la coordinación de recursos y acciones funcionales en la producción de bienes, servicios, la gestión del talento humano, estrategias de mercado y el capital de la organización (Fortune y Mitchee, 2012).

Este escenario promueve el aporte de investigadores y académicos, que desde diferentes enfoques teóricos y estudios empíricos, pretenden explicar la forma como se logra la sostenibilidad y la permanencia de las organizaciones en un ambiente tan competitivo y en permanente cambio, a partir de nuevos enfoques gerenciales que coadyuvan a las organizaciones a mantenerse vigentes en tiempos de incertidumbre.

En ese sentido, un tema que ha venido tomando fuerza en los últimos años es la capacidad dinámica, que según la bibliografía especializada (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2007), hace referencia a las habilidades internas y externas que desarrollan las organizaciones para adaptarse a entornos turbulentos y dinámicos, y de esta manera desarrollar procesos de innovación que les permita generar ventajas competitivas (López, García y García, 2012). Entre las capacidades dinámicas que se han identificado para abordar su estudio se encuentran principalmente la innovación, la absorción, el aprendizaje organizacional y la adaptación. (Garzón, 2015)

Este artículo se centra en analizar el aprendizaje organizacional como capacidad dinámica en las empresas, utilizando un enfoque cualitativo, con una investigación no experimental, transversal y documental, para establecer el constructo teórico de categorías y subcategorías de la integración de las condiciones y el desarrollo del aprendizaje organizacional como capacidad dinámica en las empresas.

## CAPACIDADES DINÁMICAS. CONCEPTUALIZACIÓN

La capacidad dinámica se refiere a las habilidades que desarrollan las organizaciones para configurar y reconfigurar sus competencias y hacer la adaptación respectiva de acuerdo con las condiciones que presenta el entorno (Teece et al., 1997). Por su parte, Fierro (2014) sostiene que las capacidades son habilidades claves para desarrollar innovación y lograr un desempeño superior de la organización. Al respecto, Miranda (2015) indica que son los elementos estratégicos prospectivos o predictivos que desarrollan las organizaciones en su afán por ajustarse a los cambios dinámicos del contexto externo, cuyo propósito es lograr altos niveles de desempeño para lograr ventajas sustentables ante la competencia.

Otros autores afirman que la capacidad dinámica es la habilidad de una empresa para cambiar y adaptarse rápidamente a las condiciones internas y externas, logrando así permanecer en el mercado (Zahra y George, 2002). Es la capacidad de los directivos para gestionar y transformar activos tangibles e intangibles, con el fin de lograr un mayor desarrollo y posicionamiento en el mercado (Teece, 2018).

Dichos autores coinciden en que es el desarrollo de habilidades que despliegan las personas o las organizaciones para la adaptación. Así mismo, se refieren a la innovación, que es la habilidad de una organización para responder a los cambios que se presentan en su entorno. Así las cosas, la capacidad de aprendizaje de los empleados y la gestión del conocimiento contribuyen en los procesos de innovación de las empresas (Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016).

De esta manera, se identifican la innovación, la adaptación, el aprendizaje organizacional y la absorción como capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), lo cual implica gestionar de manera particular el talento de los empleados para aprovechar sus recursos tangibles e intangibles. Por su parte,



los directivos, a través de sus decisiones, impactan a la empresa (Rivas, 2013), porque son quienes identifican, analizan y plantean soluciones únicas para lograr un mejor desempeño (Teece, 2017) y potencian el talento de las personas (Garizábal, Sánchez y Estrada, 2017) con el fin de desarrollar procesos de aprendizaje individual y grupal que benefician a la compañía.

Las capacidades dinámicas están asociadas al aprendizaje colectivo (Hafeez, Zhang y Malak, 2002), en tanto este tiene efecto en el accionar de la empresa a través del conocimiento y aprendizaje individual y grupal, planteando soluciones colectivas a problemas generales o específicos (Acosta, 2011). A partir de lo anterior, se presume un enlace sinérgico entre las capacidades dinámicas y el aprendizaje en las organizaciones.

En síntesis, a través de la toma de decisiones estratégicas y la alineación de todos sus miembros, las organizaciones buscan diversas formas para reinventarse y desarrollar ventajas competitivas. Por esta razón, la generación de capacidades para innovar, el aprendizaje, la absorción y la adaptación son elementos estratégicos para la perdurabilidad de las organizaciones en escenarios de incertidumbre.

Estos planteamientos evidencian el propósito de las capacidades organizacionales, que va más allá de delinear acciones estratégicas, traducéndose en plantear actividades creativas entre los colaboradores hacia un entorno cambiante y altamente competitivo, lo cual significa adaptarse a los nuevos conocimientos de los escenarios empresariales.

## **CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. AXIOMAS**

El aprendizaje se asocia a los individuos, es decir, son ellos quienes lo poseen y es una capacidad dinámica porque se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades que impactan a las empresas (Escandón, Rodríguez y Hernández, 2013). Sin embargo, esta

capacidad la deben gestionar los directivos para que se convierta en fuente de mejor desempeño organizacional y en ventaja competitiva (Garzón, 2015).

No obstante, la gestión del aprendizaje organizacional demanda habilidades de los directivos para reconocer el potencial de sus empleados, en búsqueda de la excelencia (Sánchez, 2014) y definir los recursos y herramientas necesarios. Otro aspecto que conforma este aprendizaje organizacional se refiere a las condiciones requeridas para su desarrollo, tales como la cultura de aprendizaje, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional (Castañeda, 2015).

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional está relacionada con el conocimiento, es decir, el empleado o directivo desarrolla aprendizaje cuando se expone a formación, informal o formal, y a diversas situaciones. Esta acción genera diferentes procesos de pensamiento para hacer las cosas, puesto que identifica, relaciona y comprende diversos fenómenos en la empresa y fuera de ella (Senge, Ross, Smith y Kleiner, 2006). De tal manera que el aprendizaje organizacional, como capacidad dinámica, está relacionado con las rutinas y procesos de la organización, a partir de lo cual la empresa es capaz de adaptarse a entornos cambiantes y volátiles (Bustanza, Molina y Arias, 2010; Bernal y Alzamora, 2013).

Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad para gestionar y desarrollar el aprendizaje, porque poseen diferentes estadios de desarrollo. Esto quiere decir, según Pérez et al., (2009), que existe un primer estadio, el de menos desarrollo, en el que la organización presenta grandes debilidades y limitaciones. Luego, un segundo estadio, en el que los procesos están básicamente en construcción y se vinculan pocos profesionales. Seguido de un tercer estadio, en el que las empresas adoptan sistemas ISO y estandarizan sus procesos. Finalmente, se encuentra un cuarto estadio, que hace referencia a procesos de desarrollo, seguimiento y aprendizaje, flexibilidad, y mayor sofisticación de productos y servicios.



## ANÁLISIS CONTEXTUAL DE LA CAPACIDAD DINÁMICA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje en las organizaciones es un elemento distintivo en el desarrollo de ventajas competitivas, porque evidencia la gestión del conocimiento de los miembros que las componen, reflejando resultados que se traducen en productividad y competitividad (Milian, Lugo y Cespon, 2008). Este aprendizaje se convierte en ventaja en la medida en que a través de la gestión se potencian la exploración y explotación del conocimiento (Sun y Anderson, 2010).

En esta misma línea, Mendoza (2013) plantea la capacidad dinámica de ripostar en la empresa, es decir, confrontar entornos volátiles para desarrollar capacidades únicas e inigualables. Esto se reafirma en la posición de González y Hurtado (2014) en su estudio Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas, en el que sostienen que el aprendizaje y el conocimiento son claves en los procesos de absorción e innovación y el desarrollo de ventajas competitivas.

Por otra parte, Pérez, Hernández, Filgueiras y Caballero (2015) proponen en su investigación sobre la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas de alta tecnología en el sector de biotecnología en Cuba un modelo conceptual para fundamentar el aprendizaje organizacional, para lo cual utilizaron un estudio de caso, definiendo las siguientes dimensiones: “una dimensión crítica determinada por la capacidad dinámica de aprendizaje en el ciclo de desarrollo de nuevos productos y dos dimensiones influyentes en el aprendizaje, la gestión de los elementos técnicos-organizativos y los factores de comportamiento internos” (p. 222).

Estos autores concluyen que la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en estas empresas de tecnología se evidencia en el desarrollo de procesos de innovación, materializándose en productos y en la parte tecnoadministrativa.

En la misma línea de resultados, un estudio exploratorio, cualitativo y de revisión documental de Valencia (2015) sobre la contribución del aprendizaje organizacional en la innovación de producto como estrategia de ventaja competitiva en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector cárnico de la ciudad de Cali, identificó que las dimensiones de esta capacidad son tecnología, de mercado y las nuevas capacidades, entendidas como estratégicas. El estudio concluye que en los últimos años la relación entre producto e innovación son elementos claves en la reconfiguración de capacidades operativas, que incluye capacidades de aprendizaje.

Corroborando lo anterior, Garzón (2015), en su investigación sobre el modelo de capacidades dinámicas, demuestra que la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional facilita los procesos de innovación y absorción, lo cual les permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes. Por esta razón, la alineación estratégica permite implementar cambios estratégicos que vinculan sinérgicamente a toda la organización (administración, mercadeo, finanzas, producción, entre otras), dándole una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Por su parte, una investigación de Castañeda (2015) sobre condiciones para el aprendizaje en empresas de Bogotá plantea cuatro condiciones para que las empresas desarrollen aprendizaje organizacional: cultura del aprendizaje, que es la forma como la empresa desarrolla y transfiere conocimiento; formación, relacionada con la inversión y promoción de actualización a los miembros de la organización para mejorar su desempeño; claridad estratégica, entendida como conocimiento de los miembros respecto a la filosofía corporativa y al alineamiento de la estrategia; soporte organizacional, que son los recursos que posee la empresa, tanto físicos como tecnológicos, para facilitar el flujo de conocimiento.

Estos estudios evidencian que las empresas promueven y desarrollan conocimiento, permeando los procesos de aprendizaje en la organización. De igual forma, este proceso va acompañado de la inversión de recursos para impactar las rutinas y los procesos de la



organización, cuyo propósito es desarrollar ventajas competitivas.

Olea, Contreras y Barceló (2016) identifican las capacidades de absorción del conocimiento como fuente de ventajas competitivas, lo cual potencializa en las pymes sus posibilidades para integrarse a las cadenas globales de valor. Estos autores sostienen que para desarrollar la capacidad de absorción es necesario tener disposición para el aprendizaje. Estos dos conceptos se relacionan entre sí y las grandes empresas transfieren conocimiento a las pymes.

La relación que establecen estos autores entre la combinación de capacidades muestra un comportamiento similar con el estudio de González y Hurtado (2014), reafirmando la incidencia del aprendizaje en la generación de otras capacidades dinámicas. Sin embargo, Giniuniene y Jurksiene (2015) plantean que aún falta mucha evidencia respecto a la interdependencia de las variables asociadas a la capacidad dinámica, ya que algunas empresas logran desarrollar ventajas competitivas a pesar de la volatilidad del entorno.

En ese mismo sentido, Garzón (2016) afirma que el aprendizaje organizacional se relaciona directamente con la capacidad de absorción, porque a través de la generación de nuevo conocimiento se logra sinergia con el existente, obteniendo mejores resultados. Además, la capacidad de aprendizaje organizacional es diferente en cada empresa, las que lograr mayores capacidades tienen más oportunidad para aprovechar el conocimiento externo.

La investigación denominada “Capacidades de aprendizaje organizacional. Un estudio en las empresas de software argentinas” evidencia la relación entre la capacidad de absorción y la capacidad de aprendizaje organizacional, que depende del tamaño de la empresa (Camio, Romero y Belén, 2017).

Por último, Fassio y Ruty (2017) identifican los siguientes elementos claves del aprendizaje para su desarrollo en las organizaciones: “la cultura organizacional; solución de problemas; liderazgo y construcción e integración de equipos; desarrollo

de las capacidades del personal y de ambientes de aprendizaje; la comunicación y el libre flujo de la información; apertura al cambio, como oportunidad (p. 7) y también establecen las variables: causas, condiciones, tipos, procesos, fuentes, sujetos e impacto (p. 13).

En resumen, los estudios sobre la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional hacen énfasis en la adquisición de conocimiento, gestión y desarrollo de aprendizaje al interior de las organizaciones, con la finalidad de desarrollar habilidades que les permita establecer rutinas y procesos únicos e irrepetibles en cada empresa, lo cual hacen a partir de las variables de claridad estratégica, cultura de aprendizaje, habilidades de los directivos, recursos tangibles e intangibles.

Las organizaciones buscan diversas formas para desarrollar ventajas competitivas en el mercado. En tal sentido, el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje propone a la organización como unidad económica formalizada, facilitar unas capacidades dinámicas hacia un aprendizaje organizacional, que se constituyan en elementos de cambios estratégicos desde todos los puntos y ejes cardinales de la empresa.

## METODOLOGÍA

Con el propósito de dar respuesta al objetivo planteado, se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, a partir de una revisión documental. La información se obtuvo de diversas bases de datos indexadas, para lo cual se identificaron por título los documentos relacionados con el tema de estudio; seguidamente, se leyeron los resúmenes para filtrar los documentos pertinentes. En los documentos seleccionados se analizó el significado de capacidad dinámica, capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, las condiciones para que se genere la capacidad dinámica de aprendizaje, y finalmente las categorías y dimensiones. Se hizo un análisis de contenido para facilitar el constructo de conocimiento del tema en estudio. Se creó la matriz de análisis, integrando las condiciones que favorecen la capacidad dinámica del



aprendizaje en las organizaciones, sus categorías y subcategorías.

## RESULTADOS

El análisis realizado evidencia (matriz 1) que la CAO contribuye a un desempeño superior de las organizaciones, siempre y cuando se gestione favoreciendo el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, basadas en competencias distintivas o únicas, originadas en el conocimiento tácito y explícito de directivos y empleados.

El resultado de la capacidad de aprendizaje organizacional de la empresa se logra cuando hay una

orientación clara hacia el desarrollo de aprendizaje, cuando existen procesos de comunicación que se comparten con todos los miembros y la organización define estrategias para la retención y recuperación del conocimiento.

Desde esta perspectiva, la capacidad dinámica del aprendizaje organizacional tiene condiciones claves para su desarrollo como la cultura organizacional, la claridad estratégica, la formación, la gestión estratégica y los recursos. Por lo que las empresas que logran cohesionar estos aspectos y gestionarlos adecuadamente alcanzan un mayor impacto en el desarrollo de ventajas competitivas, en la innovación, en el trabajo en equipo y en la adaptación al entorno.

**Tabla 1.** Matriz de análisis: integración de condiciones que facilitan la capacidad dinámica el aprendizaje en las organizaciones

Condiciones para el aprendizaje	Descripción	Impacto en la organización
Cultura de aprendizaje	La organización facilita procesos de aprendizaje que fomentan y valoran aptitudes de crecimiento personal, creatividad, escucha sugerencias y aporta soluciones.	Mejora del desempeño organizacional interno Adaptación al entorno Desarrollo de procesos de innovación Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles Actualización permanente de todos sus miembros Transferencia del conocimiento alineado al aprendizaje organizacional
Claridad estratégica	Socialización de la filosofía corporativa, estrategia y resultados de manera permanente entre sus miembros, a través de diferentes medios para lograr sentido de compromiso	
Formación	Inversión en formación que contribuye al desarrollo de competencias requeridas para el desempeño específico y general de la organización.	
Gestión estratégica	Los directivos poseen competencias para guiar la organización a niveles superiores de desempeño	
Recursos	Inversión en equipos, herramientas necesarias para facilitar el desarrollo del aprendizaje.	

Fuente: elaboración propia (2020).



En síntesis, la gestión de la capacidad de aprendizaje organizacional implica establecer o reconfigurar rutinas y procesos para el personal y la dirección, invertir en procesos de formación para potenciar las capacidades, habilidades y destrezas de sus empleados, y adquirir tecnología que facilite los procesos de aprendizaje, así como establecer batería de indicadores que permita medir el desempeño y la gestión.

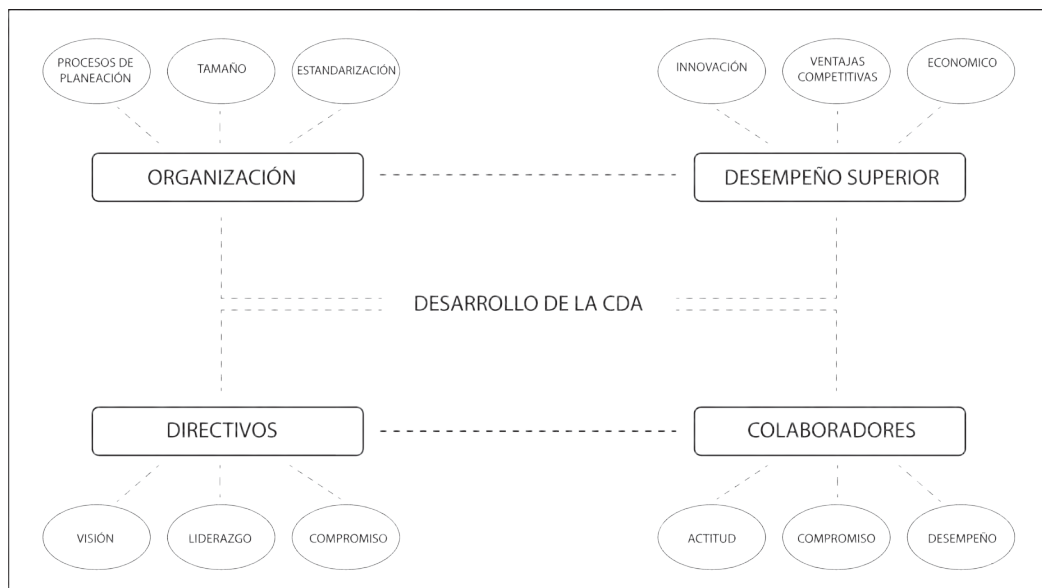
Con base en el análisis teórico, se establecieron categorías que facilitan el desarrollo del aprendizaje como capacidad dinámica en las empresas u organizaciones. Desde esta perspectiva, en la figura 1 se observa que una primera categoría es la organización, referida a la unidad económica formal que facilita el proceso de aprendizaje y desde la cual se identifican las siguientes subcategorías:

estandarización: modelación de procesos, productos o servicios, comportamientos y resultados; tamaño: cuando la empresa es grande, teóricamente tiene procesos más complejos y mayor músculo financiero que le permite inversiones para productos intermedios

con el propósito lograr resultados finales; procesos de planeación: proyectar de manera documentada el futuro de la organización favorece la asignación de compromisos, medición y evaluación de resultados mediante indicadores globales y de cada área.

Una segunda categoría son los directivos, quienes son los responsables de conducir la organización y lograr los objetivos planteados por la junta directiva o su propietario. Aquí se identifican las subcategorías de: visión, los directivos deben poseer visión de largo plazo y panorámica, lo que contribuye a identificar aspectos internos y externos que inciden de manera negativa o positiva y así aprovechar los recursos tangibles e intangibles de la organización para responder a los desafíos que le plantea esta situación; liderazgo, que es la capacidad de influencia del directivo para seducir a los miembros cercanos, para que a su vez lo hagan en línea descendente con el resto de los empleados; y finalmente, el compromiso, referido a lo individual y como grupo de directivos, lo cual es fundamental para lograr el compromiso del resto del personal de la empresa.

**Figura 1.** Constructo teórico de categorías y subcategorías para el desarrollo de la capacidad dinámica del aprendizaje en las empresas



Fuente: elaboración propia (2020).



La tercera categoría son los colaboradores, los empleados de la organización. Allí se evidencian tres subcategorías: actitud, disposición para aprender, de colaboración y cooperación en relación con los desafíos de la organización; compromiso frente al desempeño individual, grupal y organizacional; y por último, el desempeño, que tiene que ver con el cumplimiento de los indicadores, los cuales se monitorean y evalúan.

La última categoría es el desempeño superior de la organización. Es decir, las organizaciones que apropián y desarrollan la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional logran un desempeño superior. Por consiguiente, las subcategorías que afirman ese desempeño superior son: innovación producto de las categorías anteriores que facilitan nuevas formas de reconfigurar y estructurar los recursos tangibles e intangibles; ventajas competitivas, resultado de la articulación de diversos factores, que le permiten a la organización diferenciarse en el mercado; resultados económicos, la dinámica de las otras categorías facilita de manera significativa este resultado.

Las capacidades dinámicas del aprendizaje organizacional se logran mediante prácticas de innovación, no solo en la invención de productos sino en procesos, en organización, en mejora continua a partir de la adopción, adaptación y articulación de todos los procesos organizacionales, con la premisa de un aprendizaje continuo como ventaja competitiva sostenible, con el propósito de desarrollar altos niveles de desempeño empresarial en escenarios de transición.

Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Ambrosini y Bowman (2009), según los cuales estas capacidades dinámicas de aprendizajes organizacional suelen ser deliberadas y en la mayoría de las ocasiones surgen de procesos emergentes, que dependen de las dinámicas de los escenarios externos, así como de las habilidades y los saberes de los gerentes para desarrollar alternativas y promover cambios estratégicos y de operación que contribuyan a alcanzar altos grados de desempeño empresarial en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible,

dependiendo de los factores exógenos y endógenos a la organización.

Para que esto suceda se debe partir de una gestión gerencial estratégica responsable y alineada al direccionamiento de la organización, Ahora bien, se ha planteado que la mayor parte de las cuestiones que atañen a las empresas se deben considerar desde el campo ético. Razón por la cual se hace necesario que se relacionen ética y gerencia en términos de responsabilidad, pero antes de argumentarlo es preciso llevar a cabo un examen más amplio del concepto. Esto forma parte del incremento del conocimiento administrativo, que engendra un conjunto de actividades desde sus prácticas y, de hecho, un aumento de la responsabilidad social gerencial, como lo sostienen Gil, Carrillo y Aldana (2020.)

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que recientes estudios sobre la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional y otras investigaciones la enfocan principalmente desde la capacidad dinámica de absorción y de innovación.

Otro aspecto que se debe considerar es la transversalidad de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional, es decir, su impacto en otras capacidades dinámicas desarrolladas por las empresas, establecidas en la teoría.

Los estudios analizados evidencian que el aprendizaje organizacional es una capacidad significativa en las organizaciones, porque la posee el individuo y la gestiona la empresa para lograr un desempeño superior, es la gestión del conocimiento mediante una combinación de saberes y experiencias entre pares.

Finalmente, los estudios muestran que las principales variables que se abordan desde la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional son: claridad estratégica, formación, soporte organizacional, cultura de aprendizaje y gestión estratégica. Por lo cual, los aportes teóricos de estas capacidades deben darse mediante una delineación de estrategias y de cambios articulado a un direccionamiento gerencial,





que contribuya a adoptar habilidades gerenciales para la acertada toma de decisiones en tiempos de incertidumbre.

## REFERENCIAS

Acosta (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. Ideas, Concyted, 6(74), 959-976. Disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Julio\\_Cesar\\_Acosta-Prado/publication/301358293\\_El\\_aprendizaje\\_organizacion\\_como\\_proceso\\_de\\_innovacion\\_en\\_nuevas\\_empresas\\_de\\_base\\_tecnologica\\_estudio\\_de\\_caso/links/57153c2b08ae8ab56695a8fd/El-aprendizaje-organizacion-como-proceso-de-innovacion-en-nuevas-empresas-de-base-tecnologica-estudio-de-caso.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julio_Cesar_Acosta-Prado/publication/301358293_El_aprendizaje_organizacion_como_proceso_de_innovacion_en_nuevas_empresas_de_base_tecnologica_estudio_de_caso/links/57153c2b08ae8ab56695a8fd/El-aprendizaje-organizacion-como-proceso-de-innovacion-en-nuevas-empresas-de-base-tecnologica-estudio-de-caso.pdf).

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic Management? International Journal of Management Review 11 (1), 29-49.

Bernal, O., & Alzamora, E. (2013). Sostenibilidad a través de las herramientas y estrategias competitivas en la gestión de la empresa. AGLALA ISSN 2215-7360 2013; 4 (1): 59-71.

Bustinza, O., Molina., L. & Arias, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm.

Carrasco Escalante, J.C., León Balderrama, J.I. & Rojas Méndez, D. (2018). Análisis de las capacidades de absorción como determinante clave para la competitividad en las pymes camaronícolas en el litoral del norte de Sinaloa. En Dinámica económica y procesos de innovación en el desarrollo regional. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, México. ISBN UNAM: 978-607-30-0000-0, AMECIDER: 978-607-96649-7-8.

Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional, Estudios Gerenciales, 31, 62-67.

Escandón, D., Rodríguez, A. & Hernández, M. (2013). La importancia de las capacidades dinámicas en las

empresas born global colombianas. Cuadernos de administración, 26 (47), 141-163.

Fassio, A. & Ruty, M.G. (2017). Hacia la identificación de dimensiones relevantes relacionadas con el aprendizaje organizacional. Trilogía. Ciencia Tecnología y Sociedad, 9 (16) 85-99 ISSN 2145-7778 <http://itmojs.itm.edu.co/index.php/trilogia/article/view/948>.

Fierro Moreno, E. (2014). La innovación organizativa y el efecto de la medición de la gestión del conocimiento. Hospitales públicos del Estado de México, 2011. Tesis doctoral en Ciencias Económico Administrativas. Facultad de Contaduría y Administración-Facultad de Economía. Universidad Autónoma del Estado de México.

Fortune, A. & Mitchell, W. (2012). Unpacking firm exit at the firm and industry levels: The adaptation and selection of firms capabilities. Strategic Management Journal 33: 794- 819.

Garizábal, Sánchez & Estrada (2017). Negocios inclusivos: Una revisión teórica desde la dinámica colombiana. Vol. 38 (Nº 47) 6.

Garzón-Castrilló, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, 13(1), 111-131.

Garzón-Castrilló, M.A. (2016). Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso. Orinoquia, [s.l.], v. 1, n. 20, 97-118, jan. 2016. issn 2011-2629. Disponible en <<http://orinoquia.unillanos.edu.co/index.php/orinoquia/article/view/332/913>>. fecha de acceso: 24 mar. 2018 doi:<http://dx.doi.org/10.22579/20112629.332>.

Giniuniene, J. & Jurksiene, G. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance.

Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. IEEE Transactions on Engineering Management, 49(1), 28-35. DOI: 10.1109/17.985745.

López, E., García, F. E., y García, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización



- ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. *Cuadernos de Administración*, 25(45), 11-37.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de administración*, 26 (47), 63-85.
- Milian, A, Lugo, O. & Cespón, R. (2008). La determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización mediante indicadores tangibles. Impacto en su capacidad de respuesta y adaptación al cambio. Recuperado de file:///C:/Users/Made/Downloads/Dialnet-LaDeterminacionDeLaCapacidadDeAprendizajeDeUnaOrga-4786777.pdf.
- Miranda Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación Administrativa*, 44(116), 8 1-93 [fecha de consulta 3 de noviembre de 2020]. ISSN: 1870-6614. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456044959005>.
- Olea-Miranda, J., Contreras, Ó.F. & Barcelo-Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. Recuperado en 24 de marzo de 2018 de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.002>
- Pérez-de Armas, M., Hernández-Pérez, G., Filgueiras-Sainz de Roza, M., & Caballero-Torres, I. (2015). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en empresas biotecnológicas cubanas de alta tecnología. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 212-223. Recuperado en 24 de marzo de 2018 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200010&lng=es&tlng=es).
- Pérez Uribe, Nieto Potes, Velázquez Contreras, Castellanos, Garzón Gaitán, Vargas, Alfonso, Calixto, Rodríguez, Palacio Saldarriaga, López, Vidal Arizabaleta y López de Mesa (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO. Editorial Universidad EAN, ISBN: 9789588153612.
- Rivas Montoya, L.M. (2013). Exploración sobre las decisiones estratégicas desde el pensamiento complejo. *Universidad & Empresa* 25, 107-129.
- Sánchez, O. (2014) Lineamientos estratégicos para las juntas de acción comunal en Barranquilla, Colombia.
- Sánchez, O., Cervantes, A. y Peralta, M. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. XXII (2). (2016), 78-91. Zulia, Venezuela.
- Senge, P., Ross, C., Smith, R. B., & Kleiner, B. J. (2006). La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje (No. 658.406 Q7qu). Buenos Aires, AR: Ed. Granica.
- Sun, P. Y. T. y Anderson, M. H. (2010). An Examination of the Relationship between Absorptive Capacity and Organizational Learning, and a Proposed Integration. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 130-150. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00256.x>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350
- Teece, D. J. (2017). Dynamic Capabilities and the Multinational Enterprise. In *Globalization* (105-129). Springer Berlin Heidelberg.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), February 2018, Pages 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Valencia-Rodríguez, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto de aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 287-305. Recuperado en 24 de marzo de 2018 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362015000300007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000300007&lng=es&tlng=es).
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 213-240.

