

MARCO DE TRABAJO: CAPACIDADES DINÁMICAS DE APRENDIZAJE PARA
EMPREDIMIENTOS COLOMBIANOS EN ETAPA DE EXPANSIÓN.

FRAMEWORK: DYNAMIC LEARNING CAPABILITIES FOR COLOMBIAN
ENTREPRENEURSHIPS AT A EXPANSIÓN STAGE.

ÉRIKA MARÍA JARAMILLO PÉREZ

Trabajo de Grado

Asesor, docente

Alejandro Gamboa U.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO
MEDELLÍN
2021

ÍNDICE

Índice de Figuras	4
1 Resumen	5
2 Abstract	5
3 Introducción	7
4 Planteamiento del problema	8
5 Justificación	9
6 Objetivos	11
6.1 General	11
6.2 Específicos	11
7 Marco teórico	11
7.1 Conocimiento y conocimiento organizacional	11
7.2 Capacidades Dinámicas de Aprendizaje (CDA)	13
7.3 Emprendimiento	15
7.4 Marco de trabajo	18
8 Diseño metodológico	19
8.1 Objeto de estudio: Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en emprendimientos colombianos en etapa de expansión	19
8.2 Tipo de estudio: cualitativo, de carácter exploratorio.	20
8.3 Etapa 1: revisión exhaustiva de literatura	21
8.4 Etapa 2: trabajo de campo	22
8.4.1 Definición de la muestra inicial	22
8.4.2 Recolección de datos:	23
8.5 Etapa 3: análisis de los datos	24
9 Desarrollo del trabajo	25
9.1 Etapa 1: Inmersión en la literatura	25
9.1.1 Teorías base: Teoría Basada en Conocimiento (KBV) y la Teoría de las Capacidades Dinámicas	25

9.1.2	El Aprendizaje de los emprendedores	27
9.1.3	Capacidades Dinámicas de Aprendizaje	27
9.1.4	Tipos de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje	28
9.1.5	Las capacidades dinámicas de aprendizaje y su relación con la innovación y la sostenibilidad del negocio	32
9.1.6	Las capacidades dinámicas de aprendizaje y su relación con el capital social.	33
9.1.7	Capacidades Dinámicas de Aprendizaje y Emprendimiento	35
9.1.8	El Emprendimiento y las redes	37
9.2	Etapa 2, trabajo de campo: la realidad de emprendimientos colombianos en etapa de expansión.	38
9.2.1	Análisis del trabajo de campo	43
9.2.1.1	Aprender iterando, pivotar el negocio	46
9.2.2	Barreras para el Desarrollo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje	48
9.2.2.1	¿Cómo hacer que la gente quiera aprender?” E04	49
9.2.2.2	Falta de comunicación	50
9.2.2.3	Contratación de personal como un proceso reactivo	51
9.2.2.4	Alta rotación del talento, fuga de conocimiento	52
9.2.2.5	Un ecosistema que para muchos es ineficiente.	53
9.2.3	Habilitadores para el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje.	54
9.2.3.1	Estructura: crear y trabajar en equipo.	54
9.2.3.2	Personas: reclutamiento, gestión y mejoramiento del talento.	56
9.2.3.3	La retroalimentación, el desempeño abierto y los espacios de vulnerabilidad.	59
9.2.3.4	Cultura de aprendizaje	61
9.2.3.5	Y, ¿qué pasa con el error y el fracaso?	64
9.2.3.6	Líderes Dispuestos a Formar, que Enseñan con el Ejemplo	65
9.2.4	Fuentes y prácticas de aprendizaje	67
9.2.4.1	Los Mentores, los Referentes y los Inversionistas.	72
9.2.4.2	Los clientes y el mercado	73
9.2.4.3	Capacitaciones: internas y externas, más práctica menos académica	73

9.2.5	Conclusiones del Trabajo de Campo	74
9.3	Etapa 3: descripción de capacidades dinámicas de aprendizaje que emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar.	76
9.4	Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC)	77
9.5	Capacidad de Combinación de Conocimiento (KCC)	78
9.6	Capacidad de Generación de Conocimiento (KGC)	79
10	Resultados: propuesta de marco de trabajo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que los emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar. 80	
11	Conclusiones	94
12	Referencias	96

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i>	<i>Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje</i>	13
<i>Figura 2</i>	<i>Dinámica Empresarial Colombiana</i>	17
<i>Figura 3</i>	<i>Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en EEE</i>	81
<i>Figura 4</i>	<i>Proceso iterativo de aprendizaje</i>	86
<i>Figura 5</i>	<i>Habilitadores para el desarrollo de CDA</i>	87
<i>Figura 6</i>	<i>Fuentes de aprendizaje</i>	91
<i>Figura 7</i>	<i>Propuesta de Marco de Trabajo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que los Emprendimientos Colombianos en Etapa de Expansión Podrían Desarrollar</i>	93

Índice de Tablas

<i>Tabla 1</i>	<i>Algunas definiciones de Emprendimiento</i>	15
<i>Tabla 2</i>	<i>Tipos de capacidades dinámicas de aprendizaje</i>	28
<i>Tabla 3</i>	<i>Muestra: Emprendimientos Colombianos en Etapa de Expansión</i>	38
<i>Tabla 4</i>	<i>Muestra: Actores del ecosistema</i>	39
<i>Tabla 5</i>	<i>Encuesta de diagnóstico de los emprendimientos</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Tabla 6</i>	<i>Valores de una cultura que habilita las capacidades dinámicas de aprendizaje</i>	62
<i>Tabla 7</i>	<i>Prácticas de aprendizaje Encontradas en EEE</i>	69

Índice de anexos¹

<i>Anexo 1.0:</i>	<i>Ecuaciones de Búsqueda</i>
<i>Anexo 1.1:</i>	<i>Matriz de Referencias.</i>
<i>Anexo 2:</i>	<i>Encuesta de diagnóstico.</i>
<i>Anexo 3:</i>	<i>Banco de preguntas.</i>
<i>Anexo 4:</i>	<i>Entrevistas en video.</i>
<i>Anexo 5:</i>	<i>Prácticas de Aprendizaje de los Emprendimientos Entrevistados.</i>

¹ En un solo libro de Excel se organizan los anexos. Cada página del libro corresponde a un anexo.

1 Resumen

El propósito de este estudio es entender, analizar y describir las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje (CDA), desde la teoría y la práctica, que emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar, y finalmente proponer un marco de trabajo. Para lograrlo, se lleva a cabo una investigación cualitativa, de carácter exploratorio, en la que se busca saturar la muestra a partir de entrevistas semiestructuradas a diferentes emprendimientos y actores del ecosistema emprendedor, y hacer un análisis inductivo para alcanzar el objetivo. Como resultado se propone un marco de trabajo sobre CDA que los emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar, el cual integra las capacidades de adquisición, generación y combinación de conocimiento entendidas desde la teoría y la práctica, con sus diferentes procesos, habilitadores y fuentes. Se espera que este estudio sirva como marco para que, tanto los emprendedores como el ecosistema, entiendan la importancia de las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje y tengan una base para su desarrollo. En una investigación posterior, los resultados de este estudio podrían ser utilizados como soporte para proyectos de desarrollo de CDA en los emprendimientos.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas de Aprendizaje, Emprendimiento, Conocimiento, Marco de Trabajo,

2 Abstract

The purpose of this study is to understand, analyze and describe the Dynamic Learning Capacities (DLC) from theory and practice, that entrepreneurs at the expansion stage could develop. A qualitative, exploratory research is carried out and the sample is saturated from semi-structured interviews with different entrepreneurs and actors of the entrepreneurial ecosystem. As a result, a framework for DLC is proposed for entrepreneurs in the expansion stage could develop, which integrates the acquisition, generation and combination of knowledge capacities understood from theory and practice, with its different processes, practices, enablers and sources. It is expected that this study will serve as a tool for both the entrepreneurs and the ecosystem, to understand the importance of Dynamic Learning Capacities and have a basis for its development. It is hoped

that in future research it can be used as a support for DLC development projects in entrepreneurship.

Keywords: Dynamic Learning Capabilities, Entrepreneurship, Knowledge, Framework.

3 Introducción

“El conocimiento solo es útil para aquellas organizaciones que tienen la capacidad de aprender de él de manera eficiente y efectiva.” (Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M., Neerudu, S. & Passerini, K., 2017, p.164).

Actualmente, en Colombia se está viviendo una renovación del sector empresarial con la constante promoción y creación de emprendimientos. En los últimos años se ha visto cómo han surgido estas nuevas organizaciones que han puesto al país en la mira de inversionistas extranjeros, gracias a la tasa de creación y los modelos de negocio innovadores. Sin embargo, la supervivencia de estas nuevas empresas se ve amenazada por la falta de herramientas que le permiten mantenerse, ser competitivas y sostenibles en un ambiente tan dinámico y basado en el conocimiento. En la literatura organizacional es bien sabido que el conocimiento es el activo intangible de la organización más importante y si no se gestiona y se renueva la empresa cae en el estancamiento.

Para evitar esto, es necesario estar renovando constantemente la memoria organizacional, es decir, los conocimientos que están embebidos y en-culturizados en los equipos, los procesos, las rutinas, los productos o servicios, el personal, entre otros. La organización debe tener las habilidades para reconfigurar el conocimiento organizacional a partir de adquirir, intercambiar, transferir, combinar, crear y usar el conocimiento desde diferentes fuentes. Estas habilidades son conocidas en la literatura como las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje.

A pesar de existir estudios respecto a estas capacidades y al aprendizaje emprendedor, en el ecosistema es muy poco lo que se conoce sobre el tema y por ende, muchos emprendimientos crecen con habilidades de aprendizaje empíricas y, en ciertos casos, poco estratégicas y difícilmente gestionadas. Por esta razón, se desarrolla una investigación cualitativa, de carácter exploratorio en la que se identifica, desde la literatura los tipos de capacidades de aprendizaje y desde la práctica las acciones que realizan los emprendimientos que demuestran algunas de las capacidades. Estos exponen diferentes

fuentes, procesos y prácticas como la relación constante con los mentores, la experimentación, la reflexión, capacitaciones, algunos aspectos de la cultura que les han permitido aprender.

De los hallazgos del estudio, se propone un marco de trabajo de capacidades dinámicas de aprendizaje, que integra los tipos de capacidades, los habilitadores, las fuentes, el proceso, para que los emprendimientos en etapa de expansión (EEE) puedan desarrollar. Se espera que el ecosistema de emprendimiento tenga una base que le permita fomentar el desarrollo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en los EEE, con el fin de disminuir la tasa de mortalidad de los emprendimientos y fortalecer transformación en empresas sostenibles y competitivas. Además, se busca que los emprendimientos entrevistados hagan uso de este marco de trabajo para integrarlo a sus organizaciones y promover una filosofía que les permita desarrollar las capacidades dinámicas de aprendizaje.

4 Planteamiento del problema

Colombia es un país reconocido a nivel latinoamericano por impulsar el emprendimiento, desde la posesión del actual presidente Iván Duque, el ecosistema emprendedor pasó a tener un apoyo importante para su desarrollo. Un artículo publicado por Jonathan Toro (2021) en el diario económico La República informa que, “De acuerdo con la más reciente encuesta realizada por Ipsos sobre el emprendimiento en medio de la pandemia, Colombia clasificó como el país con mayor espíritu emprendedor tanto en la región como en el mundo.” Particularmente en Medellín, la creación de empresa es parte de su modelo mental como sociedad emprendedora, y el esfuerzo desde los diferentes sectores por la creación de empresa y de proyectos de innovación es notorio. Sin embargo, muchas de estas iniciativas se quedan en microempresas o mueren por falta de recursos o de conocimiento. Como lo expresa Rucic (2019) “es bien sabido que algunas actividades emprendedoras nunca alcanzan la etapa de producir un beneficio real y dejan a sus portadores desanimados e incluso quebrados.”

Para mitigar estos riesgos, en el ecosistema se desarrollan programas sociales, estatales y académicos que buscan preparar al emprendedor con diferentes conocimientos, habilidades y técnicas que les permitirán desarrollar su idea de negocio y disminuir la tasa de fracaso. A pesar de haber numerosos programas, en su mayoría están dirigidos a desarrollar capacidades o habilidades individuales en el emprendedor, más que la ilustración sobre procesos organizacionales que les permiten sortear las adversidades del entorno, como es desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA). Garzón (2018) cita a Zollo & Winter (2002) para explicarla como “una habilidad de la organización para seguir aprendiendo y desarrollar sus capacidades a través de un patrón ordenado, estructurado y consistente, que se manifiesta por una serie de actividades rutinarias sistemáticas internas que persiguen la efectividad del trabajo.”

Algunas de las grandes empresas conocen la importancia del conocimiento, del aprendizaje organizacional y tienen procesos de gestión para su creación y el desarrollo de las CDA que les permiten aprender de manera sistemática. Sin embargo, podría decirse que, la mayoría de los emprendimientos no tienen clara la importancia de dichas capacidades para la evolución, desarrollo y posterior crecimiento del emprendimiento y mucho menos saben cómo desarrollarlas. ¿Cuáles son las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que deben desarrollar los emprendimientos en etapa de expansión?

5 Justificación

En Colombia, el ecosistema emprendedor está en crecimiento. En 2020, se aprobó la Política Nacional de Emprendimiento que “tiene como objetivo generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad e internacionalización empresarial” (CONPES, 2020). Esta política nace como respuesta a las “condiciones limitadas y barreras en el ecosistema emprendedor de Colombia que limitan la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos... las causas de esta problemática comprenden las insuficientes habilidades y competencias para el emprendimiento... y poca innovación” (CONPES, 2020).

Además, las cifras de creación de empresas son positivas, como lo afirma Confecámaras (2021) “el cuarto trimestre de 2020 (octubre - diciembre) continuó con una

dinámica positiva para la creación de empresas en Colombia, al incrementarse en un 22,9% con relación al mismo periodo de 2019.” Sin embargo, y en línea con las barreras mencionadas anteriormente,

Un estudio del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), revela que países como Colombia son dos veces más propensos a la creación de nuevas empresas, pero seis veces menos capaces de generar compañías con más de 50 empleados. Es decir, las ideas quedan a medias. Para Andrés Chavarro, director de Incuba, esto tiene que ver con que el mayor problema a la hora de potenciar el emprendimiento es que existe “desconocimiento de todas las oportunidades para desarrollar empresa y poco se piensa en la innovación y la disrupción que puedan tener las mismas... Debemos desarrollar sus capacidades para ser creativos y disruptivos, tomar riesgos, gestionar conocimiento, aprender a rodearse de los equipos adecuados...” (Forbes, 2020).

Lo anterior sugiere que los emprendimientos no están muy relacionados con conceptos como el aprendizaje organizacional continuo o las capacidades dinámicas de aprendizaje.

Son 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 los stocks de conocimiento que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para actuar intencionadamente en entornos cambiantes. (Prieto, 2003)

En otras palabras, son las que le permiten a la empresa gestionar conocimiento y utilizarlo en proyectos de diferente índole, que le permitan evolucionar y ser sostenibles. Uno de los objetivos específicos de la Política Nacional de Emprendimiento es “facilitar el desarrollo tecnológico y la innovación en los emprendimientos” (CONPES, 2020). Además de incentivar la mejora continua, impulsar el desarrollo tecnológico, soportar la sostenibilidad del negocio y la competitividad, las CDA posibilitan procesos de innovación; como lo expone Garzón (2018) “la forma de aprender de las organizaciones depende en primer término de la forma cómo descubren problemas y de cómo inventan soluciones para mantenerse en el negocio”.

Es importante y necesario, desde diferentes perspectivas y como parte del desarrollo del ecosistema emprendedor, proponer un marco de trabajo para desarrollar las capacidades dinámicas de aprendizaje en emprendimientos colombianos en etapas de expansión. En Colombia se necesitan emprendimientos que aprendan, que absorban, creen y apliquen el conocimiento, y sobretodo que lo hagan de una manera estratégica y sistemática, para impulsar y fortalecer su expansión.

6 Objetivos

6.1 General

Proponer un marco de trabajo de capacidades dinámicas de aprendizaje que los emprendimientos colombianos en etapa de expansión podrían desarrollar.

6.2 Específicos

- Explicar las capacidades dinámicas de aprendizaje, el emprendimiento y el marco de trabajo desde la teoría.
- Analizar las capacidades dinámicas de aprendizaje y su desarrollo en emprendimientos colombianos en etapa de expansión.
- Definir las capacidades dinámicas de aprendizaje que los emprendimientos colombianos en etapa de expansión podrían desarrollar.

7 Marco teórico

El presente capítulo corresponde al marco de referencia conceptual en el que se soporta la investigación y la propuesta del marco de trabajo. En este apartado entenderá el concepto de conocimiento que es la base del aprendizaje, las capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA), el concepto de emprendimiento y la etapa de expansión, y por último se explica qué es un marco de trabajo.

7.1 Conocimiento y conocimiento organizacional

El conocimiento ha sido ampliamente estudiado. Omotayo (2015), en su revisión de literatura, toma la postura de varios autores para hacer una definición muy completa del conocimiento. Expone que es un activo intangible, que involucra diferentes procesos

complejos: aprendizaje, percepción, razonamiento, comunicación y asociación. La experiencia, el contexto, la interpretación, la reflexión y la perspectiva intervienen e influyen en la información procesada. Es el entendimiento, la percepción y el *Know How* de las personas. Es conocimiento cuando la información adquiere un sentido, es a valiosa y se utiliza (Omotayo, 2015, p.4).

El conocimiento no sólo es la información que tiene un proceso cognitivo, adquiere un significado y queda en la memoria de la persona; sino, como explica Omotayo (2015, p. 5), citando a diferentes autores, el conocimiento existe en diferentes formas: a nivel personal, está en el cerebro a través de sus propios procesos, refleja las percepciones, opiniones, valores y se crea a través de la experiencia; encarnado en el cuerpo, en sus movimientos, en su actividad y es aprendido con la repetición y la práctica. A un nivel ontológico de grupo u organizacional, está el conocimiento esta incrustado en rutinas, flujos, procesos y comportamientos; está en la cultura, es decir, en el conocimiento colectivo, sobre lo que está bien y lo que no, lo que es aceptado y lo que es normal. Gran parte de estos conocimientos no se pueden codificar, no se puede obtener de las personas o grupos.

El autor cita a Davenport y Prusak (2000) para afirmar que en “las organizaciones, el conocimiento se incrusta no solo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas, normas y culturas organizacionales. El conocimiento organizacional es la suma del capital intelectual crítico que reside dentro de una organización”. (Omotayo, 2015, p.5)

Por su lado, Nonaka (1995) desarrolla el concepto de conocimiento tácito y conocimiento explícito. El conocimiento tácito hace referencia al tipo de conocimiento que no puede ser codificado o comunicado, es un conocimiento subjetivo, es experiencial y se transfiere a través de la socialización. El conocimiento explícito es un conocimiento que se puede comunicar fácilmente ya que se puede codificar, es objetivo y racional, es de fácil difusión y transferencia. En la práctica estos conocimientos se dan en un *continuum*. En su Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, Nonaka (1995) propone el modelo SECI, expone los procesos mediante los cuales se crea conocimiento, y los explica así:

- Socializar: busca crear conocimiento de tácito a tácito. Implica diálogo y una interacción en persona, presente.

- **Explicitar:** es cuando se logra articular el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Requiere un proceso de racionalización.
- **Combinar:** es cuando el conocimiento explícito se codifica en una forma diferente de conocimiento explícito, se reinterpreta, se sistematiza.
- **Interiorizar:** es cuando el conocimiento explícito pasa a ser tácito a través del uso y la experiencia. Este es el proceso que da el verdadero aprendizaje según Nonaka, (1991, 2007)

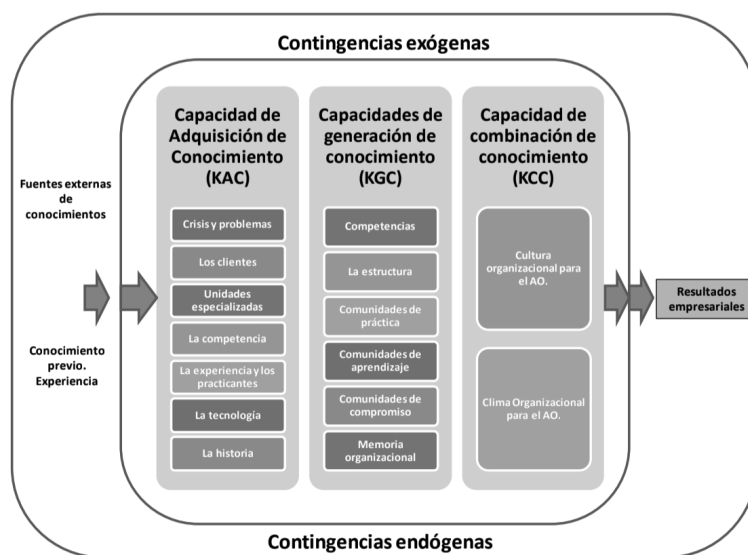
7.2 Capacidades Dinámicas de Aprendizaje (CDA)

Khan, Majid, Yasir et Javed (2020) citan a Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, (2011) quienes definen las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje como las habilidades para crear, adquirir, transferir e integrar el conocimiento, para reconfiguran el conocimiento técnico y social (Weerawardena, Salunkeb, Haight et Mortd, 2021). Las CDA transforman el comportamiento para revelar una nueva posición cognitiva de la compañía, con el básico objetivo de mejorar el desempeño de la misma, afirma Khan et al. (2020) citando a Mahmood et Ahmed (2015).

Sumado a esto, Alegre y Chiva (2008) reconocen las CDA como recursos tangibles e intangibles de la organización que facilitan el proceso de aprendizaje organizacional y las habilidades para promover la ventaja competitiva. Por su parte, Mertens y Palomares (2006) reconocen que las capacidades son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción, reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización. (Garzón, 2018)

Gazón (2018) luego de hacer una revisión exhaustiva de la literatura, que soporta el concepto de CDA las define como “un constructo multidimensional orientado a convertirse en un potencial de las organizaciones para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, así como para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e Inter-organizacional.”

Figura 1 Constructo de capacidades dinámicas de aprendizaje



Nota: elaborado por Garzón (2018, p. 39)

Las CDA les facilitan a las firmas, especialmente a las PYMES, para reducir la amenaza de estancamiento proporcionando la información necesaria para reinventarse (Hayat Khan, Majid, Yasir & Javed, 2020). Así, dichas habilidades están estrechamente relacionadas con la mejora continua y los procesos de innovación.

Para el presente trabajo se adoptarán las posturas que entienden las CDA como habilidades, desarrolladas a partir de la teoría de gestión de conocimiento. Khan, Majid, Yasir y Javed (2020) citan a Jimenez-Jimenez y Sanz-Valle, (2011) quienes las resumen como las habilidades para crear, adquirir, transferir e integrar conocimiento, para reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) (Weerawardena, Salunke, Haight & Mortd, (2021) y transforman el comportamiento para revelar una nueva posición cognitiva de la compañía con el básico objetivo de mejorar el desempeño de la misma (Khan & al. (2020).

Si bien hay muchos autores que se refieren al concepto en singular, se adopta para la propuesta de marco de trabajo una visión más amplia y detallada de las capacidades que le permiten a la organización modificar su base de conocimiento.

7.3 Emprendimiento

Gedeon (2010) hace un análisis teórico sobre las raíces del término emprendimiento. En su artículo expone teorías y miradas desde las cuales se ha estudiado el concepto: la Teoría de la Ganancia de Riesgo (The Risk Theory of Profit) y la Teoría Dinámica de las Ganancias (The Dynamic Theory of Profit), desde la escuela de Austria (*the Austrian school*), y desde el estudio del comportamiento de emprendedor de la escuela de rasgos (*traits school*) y la escuela del comportamiento (*behavior school*).

Schumpeter (1934: 1961), desde la Teoría Dinámica, habla de la destrucción creativa y entiende el emprendimiento como una fuente de desequilibrio del sistema económico, y al emprendedor como el individuo cuya función es sacar nuevas combinaciones.

Tabla 1 Algunas definiciones de Emprendimiento.

Autor	Definición
Hawley (1907)	Menciona que tomar riesgos y la propiedad son la esencia del emprendimiento.
Peter Druker (1985)	Explica que el emprendedor siempre está en busca de cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad y que la innovación es su instrumento.
Bygrave and Hofer (1991)	Declara que el emprendedor es alguien que percibe una oportunidad y crea una organización para alcanzarla.
McClelland (1961)	Plantea que la actividad emprendedora involucra (a) toma de riesgos (b) actividad energética, (c) responsabilidad individual, (d) el dinero como la medida de los resultados (e) anticipación de posibilidades futuras y (f) habilidades organizacionales.

Gedeon (2010)	El emprendimiento es un concepto que incluye poseer un pequeño negocio (Teoría del Riesgo), siendo innovador (Teoría Dinámica), actuando como líder (Escuela de rasgos), o iniciar una nueva empresa (Behavioral School). Incluye identificar oportunidades para impulsar el mercado hacia el equilibrio (Austria Escuela) o provocando un desequilibrio a través de "Destrucción creativa" (Schumpeter). Eso incluye hacer esto por su cuenta, en un equipo o dentro de una empresa
----------------------	--

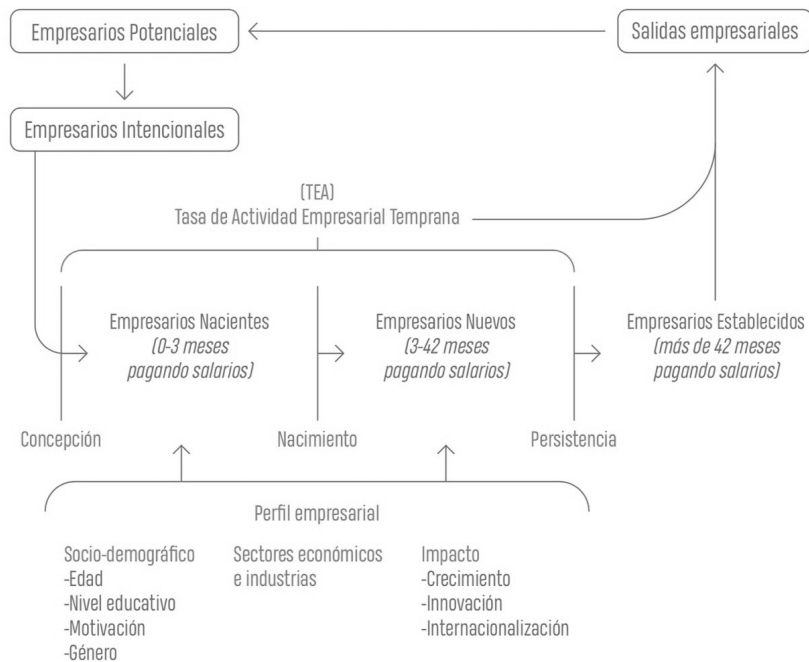
Nota: Elaboración propia con base en Gedeon, (2010).

El concepto ha venido evolucionando, según Diandra y Azmi (2020) el emprendimiento ha sido definido de diferentes maneras: como una disciplina (Crocì, 2016) autónoma que puede operar de forma independiente como interdisciplinaria; puede ser visto como una práctica que comienza con la acción y la creación de una nueva organización (Barot, 2015). Es pensado como un arte (Chang, 2015), cuando dice que “el enfoque explora el proceso de gestión de emprendimiento como creatividad y autonomía, capacidad de adaptabilidad y creación de valor artístico, económico y social”.

Además, sugiere que “está estrechamente vinculado al reconocimiento de una oportunidad (Druker, 1985) y enfatiza en la importancia del conocimiento y la habilidad como una capacidad emprendedora (Hessels, 2019). También señala que esa capacidad emprendedora traerá innovación al mercado a través del proceso y el aprendizaje del emprendimiento. (Diandra & Azmi, 2020).

A nivel mundial, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es una red mundial de investigación a sobre la actividad emprendedora y en Colombia se viene realizando desde el 2006. Este estudio entiende el emprendimiento como la actividad de creación empresarial que pasa por diferentes etapas:

Figura 2 Dinámica Empresarial Colombiana



Nota: Elaborada por Global Entrepreneurship Monitor (2019).

Sin embargo, existen emprendimientos en lo que su crecimiento es tan acelerado y muchas veces exponencial que esta clasificación que hace el GEM en relación con el tiempo y el pago de salarios, podría quedarse corta. Así, para el presente trabajo se tomará el concepto de emprendimiento como la actividad de creación de empresa, a partir de oportunidades del mercado, para ofrecer productos y servicios diferenciados que crean valor, una actividad que tiene intrínseca la innovación y el aprendizaje. Y se adopta el concepto de emprendimiento en etapa de expansión (EEE) según la categorización que hace CEMEX (2017):

Etapa de pre-semilla... Etapa de semilla... Etapa temprana... Etapa de crecimiento... Fase de expansión... demuestra un modelo de negocio comprobado que le permite considerar metas más ambiciosas, por ejemplo, internacionalización, expansión a otros sectores o contratación de nuevos profesionales. En esta fase, las empresas que ya han avanzado en la ejecución de su modelo de negocio avanzan, consolidando su crecimiento tanto en ingresos como en empleados... Fase de salida (CEMEX, 2017).

7.4 Marco de trabajo

El aprendizaje organizacional está directamente relacionado con la gestión del conocimiento (GC) y en esta disciplina, un marco de trabajo, desde la perspectiva de Heisig (2009), es entendido como una descripción de los elementos, conceptos y principios centrales del objeto de investigación y / o el objeto de diseño; un instrumento para estructurar problemas complejos y un punto de partida para generar alternativas de acción (Osterloh y Grand, 1995).

Heisig (2009) hace referencia a Weber (2002) quienes proponen el marco de trabajo como una descripción holística y concisa que explica el mundo de la gestión del conocimiento, al nombrar sus principales elementos, sus relaciones y los principios de cómo interactúan estos elementos. Además, proporciona la referencia para las decisiones sobre la implementación y aplicación de la gestión del conocimiento. Cabe mencionar que “la Gestión del Conocimiento se identifica como un marco de trabajo para diseñar las estructuras y procesos estratégicos de una organización, para que esta pueda usar lo que sabe para aprender y crear valor económico y social para sus clientes y comunidades.” Omotayo (2015).

En la guía europea de buenas prácticas en gestión de conocimiento emitida por CEN (2004) se definió un marco como una descripción de “los factores más esenciales (activos, personas, procesos, herramientas) que influyen en el éxito o el fracaso de una iniciativa de gestión de conocimiento, y sus relaciones interdependientes.”

Heisig (2009) cita a Rubenstein-Montano et al. (2001) quienes diferencian los marcos de trabajo en tres tipos:

“1. Los “marcos prescriptivos” proporcionan orientación sobre los tipos de procedimientos de gestión del conocimiento sin proporcionar detalles específicos de cómo esos procedimientos pueden / deben realizarse. En esencia, prescriben diferentes formas de participar en las actividades de gestión del conocimiento (...) como tales, los marcos tienden a estar orientados a las tareas. (...) a diferencia de,

2. Los "marcos descriptivos" caracterizan o describen la gestión del conocimiento. Estos marcos identifican atributos de la gestión del conocimiento importantes por su influencia en el éxito o el fracaso de las iniciativas de gestión del conocimiento.

3. Los "marcos híbridos" son "una combinación de los dos". Weber y col. (2002) abogan por un marco prescriptivo de GC que sugiera "cómo se harán las cosas" de una manera práctica." (Heisig, 2009, p. 5)

La presente propuesta de marco de trabajo es una propuesta híbrida que va a permitir a los emprendimientos y al ecosistema tomar los puntos relevantes para cada organización, con un panorama claro de lo que puede hacer para fortalecer y crecer el conocimiento organizacional. Esto, le va a permitir tener una base sólida de cómo dirigir de manera estratégica, las diferentes acciones encaminadas al aprendizaje organizacional.

8 Diseño metodológico

En este apartado se explica y se fundamenta la metodología que se utiliza para realizar la investigación. Primero se expone tipo de metodología, el enfoque y el carácter de la investigación. Posteriormente, se explica el proceso que se lleva a cabo para lograr los objetivos del estudio.

8.1 Objeto de estudio: Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en emprendimientos colombianos en etapa de expansión

La presente investigación nace como respuesta a una falencia observada en el ecosistema de emprendimiento expuesta por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), que concluye que, si bien Colombia es un país dos veces más propenso a generar nuevos negocios, es seis veces menos capaz de convertir esas iniciativas en empresas de más de cincuenta empleados y altamente competitivas; según Andrés Chavarro eso es, en parte, gracias a la falta de innovación y gestión del conocimiento. De estas prácticas organizacionales, se identifica unas capacidades que le permiten a las empresas ser sostenibles en el tiempo y son las capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA). Estas habilidades han sido estudiadas desde diferentes perspectivas, a través de enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, que han arrojado prácticas, habilitadores, procesos, herramientas que posibilitan su desarrollo.

Para este estudio en particular, que busca proponer un marco de trabajo de capacidades dinámicas de aprendizaje que los emprendimientos colombianos en etapa de expansión podrían desarrollar, se hace necesario analizar, entender y explicar las CDA no solo desde la teoría, sino desde la práctica.

Las capacidades son una construcción que se desarrolla en el tiempo y son propias de cada organización (Garzón, 2018), pues cada constructo social, desarrolla unos procesos, una cultura, un equipo de trabajo, unas sinergias, unos valores, un capital relacional, un *know how*, que le permiten desarrollar esas habilidades que le permiten estar en constante aprendizaje. Aunque es posible identificar, desde la teoría, prácticas comunes que permiten desarrollar el marco de trabajo, se hace necesario el análisis desde diferentes emprendimientos colombianos en etapa de expansión, para tener una propuesta pertinente para el contexto local.

8.2 Tipo de estudio: cualitativo, de carácter exploratorio.

“El estudio está fundamentado en la revisión de la literatura, pero igualmente en la experiencia en el contexto y la intuición, orientado a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes.” (Hernández, 2014)

El presente trabajo es un estudio cualitativo, de carácter exploratorio, que analiza múltiples realidades subjetivas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), que busca una riqueza interpretativa y la profundidad en los significados. Es de corte hermenéutico interpretativo y tiene sustento en la literatura de las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje; y el análisis de la realidad a través de la perspectiva subjetiva de los emprendedores, para entender las dinámicas que permiten desarrollar las habilidades para reconfigurar el conocimiento organizacional. El enfoque cualitativo permite hacer una construcción colectiva de los significados, de las necesidades, de las barreras, prácticas y habilitadores. Este es un estudio que busca comprender los procesos y los contextos donde se podrían desarrollar las CDA, que finalmente están reflejadas en el marco de trabajo que se presenta.

Los resultados de la investigación se alcanzan a través de un proceso inductivo, que inicia con una inmersión en la literatura existente, posteriormente se lleva a cabo un trabajo de campo a partir de entrevistas semiestructuradas que buscaban una profundidad en el material recolectado, con las que se logra saturar la muestra, finalmente se analiza la información recogida para proponer dicho marco de trabajo.

8.3 Etapa 1: revisión exhaustiva de literatura

Para el cumplimiento del primer objetivo específico que es explicar las capacidades dinámicas de aprendizaje, el emprendimiento y el marco de trabajo desde la teoría, se realiza una búsqueda de la literatura existente. Hernández et al. (2014) exponen que la revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante. Se identifican las siguientes bases de datos para hacer la búsqueda:

- Google Scholar
- Scopus
- Emerald
- Science Direct
- Research Gate
- Repositorio de la universidad EAFIT

Esta búsqueda se construye a partir de unas palabras clave, tanto en español como en inglés, en un periodo de tiempo de 5 años comprendidos entre los años 2016 y 2021. Las palabras clave son: *Dynamic learning capabilities*, capacidades dinámicas de aprendizaje, capacidad dinámica de aprendizaje, Emprendimiento, *Frame work*, marco de trabajo, gestión de conocimiento, *knowledge management*, conocimiento. A partir de estas palabras clave, se construyeron las siguientes cadenas de búsqueda:

- Dynamic AND Learning AND Capability
- Dynamic AND Learning AND Capabilities AND Framework
- "Dynamic Learning Capabilities" OR "Dynamic Learning Capability" AND Framework AND Entrepreneurship

- "Dynamic Learning Capabilities" AND "Knowledge Management" AND "Framework"
- "Dynamic Learning Capability" OR "Dynamic Learning Capabilities" AND "Knowledge Management"
- "Dynamic Learning Capabilities" AND "Knowledge" OR "Framework"
- "Capacidad Dinámica De Aprendizaje" AND Emprendimiento
- "Capacidad De Aprendizaje" OR "Capacidad Dinámica De Aprendizaje" AND Literatura AND Conocimiento.
- Learning Capabilities AND ("Entrepreneurship") AND (Framework) AND (Literature Review)
- "Learning Capability" AND "Knowledge Management" OR Learning.
- "Dynamic Learning Capabilities" AND "Knowledge Management" AND "Framework"

Como resultado de esta revisión bibliográfica, se compone una matriz con las ecuaciones de búsqueda por cada base de datos y los artículos, libros, monografías y trabajos de grado encontrados, para organizar la información. Luego de la lectura de la literatura, se sacan los conceptos, expuestos en el marco teórico, y las relaciones con los aspectos relevantes para desarrollar en la propuesta de marco de trabajo.

8.4 Etapa 2: trabajo de campo

En segundo lugar, para alcanzar el segundo objetivo que es analizar las capacidades dinámicas de aprendizaje y su desarrollo en emprendimientos colombianos en etapa de expansión, se hace necesario realizar un trabajo de campo que permita identificar la realidad de la situación de dichos emprendimientos en relación a las CDA. A continuación, se expone el proceso del trabajo de campo en donde se expone la muestra, los instrumentos de recolección de datos.

8.4.1 Definición de la muestra inicial

“Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas nos preguntamos qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos” (Hernández et al., 2014). Así, para cumplir con el objetivo propuesto, la muestra será a partir de emprendimientos colombianos en etapa

de expansión, a través de sus fuentes primarias. No se toma una muestra representativa, sino que se busca saturar la muestra a partir de la información recolectada.

El PhD en emprendimiento corporativo, Camilo Franco, enfatiza en que los emprendimientos tienen necesidades diferentes, no solo gracias a las etapas en las que se encuentra el emprendimiento, sino que depende mucho del sector, si es o no intensivo en conocimiento y por el grado de conocimiento técnico que se requiere. Es por esto que, para el presente trabajo, se estudia una muestra de diferentes emprendimientos que estén en etapa de expansión o con una tracción de ventas que demuestre que están próximos a entrar dicha etapa; y, de manera deliberada no se hace una segmentación por producto o servicio, sino que se seleccionan emprendimientos de diferentes sectores. Para verificar que los emprendimientos sean pertinentes para el presente trabajo, se realiza una encuesta diagnóstica para identificar la etapa, los ingresos, y la cantidad de empleados.

Sumado a esto, se robustece el estudio con el conocimiento de actores del ecosistema emprendedor que, no solo hacen parte activa del mismo a través de estudio, el desarrollo y la financiación de emprendimientos, sino que tienen emprendimientos propios, lo que proporciona una comprensión más profunda del objeto de estudio. La selección de estos actores se hace a partir de conocedores del tema en la Universidad EAFIT y aceleradoras reconocidas.

8.4.2 Recolección de datos:

Primero, se aprovecha la encuesta de diagnóstico, anteriormente mencionada, para identificar el grado de conocimiento que tienen sobre diferentes aspectos relevantes para las capacidades dinámicas de aprendizaje, como: el aprendizaje, el diálogo, la experimentación, las capacitaciones, los recursos humanos, el ecosistema. Esto permite identificar si se debe ahondar en aspectos específicos en los emprendimientos.

Sumado a esto, una manera adecuada para entender a profundidad los diferentes aspectos alrededor de las capacidades dinámicas de aprendizaje en los emprendimientos en etapas de expansión en Colombia, y responder al segundo objetivo, es a través de unas herramientas que permitan tener flexibilidad para ahondar en temas relativos a cada uno de los emprendimientos. Garzón (2018) hace referencia a Mertens & Palomares (2008) y afirma que “las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al

compartir y explorar, dentro y fuera de la organización”. Esto implica que los aspectos que permiten el desarrollo de CDA son diferentes en cada organización.

Por esta razón, la recolección de datos se hace a través de entrevistas semiestructuradas a fuentes primarias, porque como menciona Sampieri (2014) cuando cita a Janesick (1998) es a través de las preguntas y las respuestas se logra una comunicación a partir de la cual se construyen significados en conjunto respecto al tema de estudio. Las entrevistas “como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad.” (Sampieri, 2014). Las entrevistas semiestructuradas se llevan a cabo de manera mixta, es decir, algunas de las entrevistas se hacen de forma virtual por la contingencia actual (Covid-19) y otras de manera presencial, de manera previamente acordada con la fuente.

Las preguntas se configuran luego de hacer la revisión de literatura, expuesta en la etapa anterior, pues esta es la que da las bases suficientes para llevar a cabo una recolección efectiva de los datos. Se busca identificar, entonces, diferentes aspectos como las barreras, las necesidades, los habilitadores, las prácticas y otros aspectos relevantes que se encuentren en la bibliografía, que influyen en el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje en la práctica. Esta información sirve como insumo para relacionar con la teoría, y poder finalmente hacer una propuesta de marco de trabajo que sirva al ecosistema emprendedor.

8.5 Etapa 3: análisis de los datos

Para lograr el tercer objetivo que es definir las capacidades dinámicas de aprendizaje que los emprendimientos colombianos en etapa de expansión podrían desarrollar, se procede con un análisis profundo a partir de la información encontrada. Luego de haber completado la etapa uno (1), revisión de literatura y la etapa dos (2), recolección de datos, se definen unas categorías de análisis y se lleva a cabo una triangulación de la teoría sobre CDA y la práctica a partir de encontrar puntos en común.

Una vez se analiza la información, se procede a describir las CDA que pueden ser desarrolladas por EEE con sus aspectos fundamentales, sus habilitadores y sus prácticas.

9 Desarrollo del trabajo

Este apartado está dividido en tres etapas correspondientes a las de la metodología. Inicialmente, se exponen los resultados obtenidos a partir de la revisión de la literatura. Posteriormente, se muestra el desarrollo de la recolección de datos a EEE, a partir de las diferentes herramientas expuestas en el numeral anterior. Finalmente, se presentan los resultados del análisis y la propuesta de marco de trabajo de capacidades dinámicas de aprendizaje en para EEE.

9.1 Etapa 1: Inmersión en la literatura

La inmersión en la literatura se realiza a partir de las palabras clave y las cadenas anteriormente mencionadas. Esta búsqueda, arroja un total de seiscientos veintiséis artículos, de los cuales se hace una selección de veintiún artículos pertinentes. A partir de la lectura de estos artículos, se identifican los autores seminales y los artículos más citados, y se toman como parte de la revisión bibliográfica para este trabajo. Sumado a esto, se reciben trabajos recomendados por conocedores de la materia. Finalmente, la base bibliográfica está compuesta de cuarenta y nueve artículos entre exponentes reconocidos y autores recientes, que permiten entender las capacidades dinámicas de aprendizaje, el emprendimiento y el marco de trabajo desde la teoría. Se realiza una matriz de referencia donde se consolida los artículos y los trabajos encontrados para tener una referencia organizada de los conocimientos existentes sobre la bibliografía. Ver Anexo 1

A continuación, se exponen los resultados conceptuales que sirven como base para realizar las preguntas de las entrevistas y posteriormente la propuesta de marco de trabajo de capacidades dinámicas de aprendizaje que los EEE podrían desarrollar.

9.1.1 Teorías base: Teoría Basada en Conocimiento (KBV) y la Teoría de las Capacidades Dinámicas

Para desarrollar el concepto Capacidades Dinámicas de Aprendizaje (CDA), primero se debe aclarar que las capacidades organizacionales son entendidas como un conjunto complejo de habilidades y conocimientos acumulados (Xin & Tang & Zhan & Pan, 2020) que la organización aplica para hacer uso de sus activos, con un fin específico, ya sea para crear un producto, para llevar a cabo un proceso, para mejorar su eficiencia. En la definición

propuesta por Xin & al. (2020) es evidente que el conocimiento es la médula de las capacidades de la organización.

Desde principios de los 90's, se ha venido desarrollando un cúmulo de posturas sobre las cuales se soporta el concepto a desarrollar. Grant (1996), propone la teoría organizacional basada en Conocimiento o KBV (por sus siglas en inglés), en la que define que la capacidad es "habilidad de la firma para desempeñar de manera repetitiva una tarea productiva, la cual se relaciona directamente o indirectamente con la capacidad de la firma para crear valor a través de afectar y transformar las entradas en las salidas" (Grant, 1996). Aunque su visión está directamente relacionada con los procesos productivos, sugiere que el soporte de las capacidades es el conocimiento y expone que "las capacidades organizacionales son la manifestación de la integración del conocimiento" (Grant, 1996).

Oltra & Vivas-López (2018, p. 245) hace referencia a Teece, Pisano y Shuen (1997) quienes introducen el concepto de capacidades y las definen como "las habilidades para integrar, crear, reconfigurar competencias internas y externas que respondan a dicho entorno. Estas se entienden como las rutinas a través de las cuales la organización alcanza una nueva reconfiguración de sus recursos (Eisenhardt & Martin, 2000)". Por su parte, Zahra y George (2002) sugieren que las capacidades dinámicas son esencialmente capacidades orientadas al cambio que le ayudan a las firmas a redistribuir y reconfigurar su base de recursos, tangibles e intangibles (Teece, 2007), para satisfacer las demandas de los consumidores y las estrategias de sus competidores (Inan & Bititci, 2015).

Es claro entonces que las capacidades dinámicas permiten reestructurar la base de los recursos existentes en la organización. Verreyne, Hine, Coote y Parker, (2016) citan a Makadok (2001) para afirmar que las capacidades dinámicas no se compran en el mercado, sino que son construidas y Eisenhardt y Martin (2000) indican que como resultado están embebidas en las organizaciones y soportadas por extensos procesos de aprendizaje. Sumado a esto, Oltra y Vivas-López (2018) sugieren que las capacidades dinámicas se desarrollan y se mantienen a través de procesos de aprendizaje continuo, los cuales empiezan con el aprendizaje individual, luego se diseminan a los grupos y a toda la organización, a través de unos flujos de conocimiento. Así los procesos de gestión y de creación de conocimiento cobran importancia a nivel estratégico.

9.1.2 El Aprendizaje de los emprendedores

El aprendizaje, según Castaño & Madrid (2016) citando a Rodríguez (2011) y a Slater & Naver, (1995), es un proceso cognitivo y comportamental que reconfigura la manera de actuar y de pensar de las personas. Es un proceso complejo que transforma la información en conocimiento. Nonaka (1991) y Nonaka & Takeuchi (1995) Davenport & Prusak, (1998) Miller & Morris, (1999) explican el conocimiento como una información contextualizada, interpretada y asimilada por individuos, grupos u organizaciones, y es algo complejo porque interactúan experiencias, creencias, valores, aspiraciones e intenciones humanas. (Castaño & Madrid, 2016).

Rupcic (2019) expone que el término “aprendizaje emprendedor” está relacionado con cómo los emprendedores aprenden, y muchas veces es confundido con el aprendizaje organizacional, puesto que el primero podría ser considerado como la aplicación de los factores del aprendizaje organizacional en un contexto de emprendimiento. “El aprendizaje de un emprendedor está moldeado por el intercambio de conocimientos y se da a través de negociaciones y entendimiento compartido con su comunidad y ecosistema.” Rupcic (2019). La autora sugiere que puede ser experiencial, haciendo referencia al proceso de transformar las experiencias de los emprendedores en conocimiento; puede darse a través de la aversión al riesgo o a través del fracaso y el error; es también indirecto, mediante el cual un emprendedor observa comportamientos y acciones de los demás, reflexiona sobre ellos y utiliza tal conocimiento para alterar el esfuerzo empresarial en términos de enfoque, objetivos o dirección (Rupcic, 2019). Además, es “autorregulado que consiste en la planificación, acción y autorreflexión sobre los efectos de aprendizaje y sus implicaciones potenciales o posibles... El aprendizaje emprendedor como proceso autorregulado se refiere principalmente al desarrollo de la capacidad de aprendizaje o la capacidad de aprender” (Rupcic, 2019).

9.1.3 Capacidades Dinámicas de Aprendizaje

Como se menciona en el marco teórico, diferentes autores han expuesto sus definiciones sobre las capacidades dinámicas de aprendizaje. En términos generales, se entienden

como las habilidades de la organización para crear, adquirir, transferir, integrar y utilizar nuevo conocimiento y reconfigurar su memoria organizacional para transformar su comportamiento.

Garzón (2018, p. 31) cita a Zollo y Winter (2002) quienes sugieren que para lograr desarrollar CDA en la organización debe haber un compromiso organizacional y de gestión humana, pues las habilidades de la organización para seguir aprendiendo deben estar soportadas por unas rutinas y una estructura que lo permita, así como una filosofía, unas prácticas, una cultura, un talento y un liderazgo que fomente el aprendizaje.

9.1.4 Tipos de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje

Algunos autores proponen diferentes capacidades dinámicas de aprendizaje (CDA), las cuales están enmarcadas en procesos de gestión de conocimiento y procesos de innovación y mejora continua.

Tabla 2 Tipos de capacidades dinámicas de aprendizaje

Tipo	Autores	Descripción	Fuentes de aprendizaje
Capacidad de Absorción	Cohen and Levinthal, (1990). Zahra & George, G. (2002); Todorova, & Durisin (2007)	Es la habilidad para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla y aplicarla para fines comerciales. La existencia de conocimiento previo incrementa la habilidad para adquirir conocimiento y para hacer uso de él. Tiene cuatro dimensiones que la constituyen: adquisición, asimilación, transformación y explotación.	Proveedores, consultores, competidores, redes públicas y ferias

Capacidad de Adquisición de conocimiento (KAC)	Zahra & George, 2002; Calderón-García, Fayos-Gardó & García-García, 2018.	Se refiere a la necesidad de tener rutinas y procesos internos que permitan entender, analizar e interpretar conocimiento externo	Clientes, competencia, academia, proveedores, problemas,
	Zhen & al. 2011; Garzón, 2018	Habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de sus propios límites.	nuevas contrataciones, redes sociales, ecosistema, problemas, crisis.
Capacidad de aprendizaje centrada en el mercado:	Weerawardena & al, 2021	Es la capacidad para adquirir, integrar, y reconfigurar conocimiento generado a través de la relación con el mercado.	clientes, competencia, proveedores
Capacidad de aprendizaje centrada en las redes	Weerawardena & al, 2021; Cohen & Levinthal, 1990; Volberda, Foss & Lyles, 2010; Dodgson, 1996.	La capacidad de aprender de fuentes externas, asimilar el conocimiento y aplicarlo a fines comerciales es importante para innovación organizacional. Aprender de las redes es un método eficaz para adquirir conocimiento externo cuando las empresas no pueden permitirse generar conocimiento internamente.	Academia, proveedores, ecosistema, redes sociales.

Capacidad de aprendizaje enfocada al interior de la organización	Weerawardena & al, 2021; Huber, 1991; Goh & Richards, 1997.	Surgen de interacciones y experiencias entre los empleados, voluntarios y otras fuentes internas a medida que realizan el trabajo operativo y de planificación, evaluaciones, y experimentos. Además de esto, el aprendizaje en equipo y la resolución de problemas en grupo, incluido el aprendizaje de los empleados en organizaciones sin fines de lucro, son aspectos importantes de las capacidades de aprendizaje enfocadas internamente.	Experimentación, socialización, mentorías, trabajo en equipo, rotación de personal, retroalimentación de desempeño.
Capacidad de transformación de conocimiento	Calderón-García, Fayos-Gardó & García-García, 2018	Habilidades para desarrollar rutinas que permitan combinar el conocimiento existente con el nuevo conocimiento adquirido y su subsecuente asimilación.	Trabajo en equipo, interacción, socialización, combinación.
Capacidad de Combinación de conocimiento: (KCC)	Zhen & al. 2011; Garzón, 2018	Consiste en la capacidad de la organización para integrar y combinar el conocimiento interno y externo, dicha combinación también genera nuevos conocimientos.	Trabajo en equipo, interacción, socialización, combinación.
Capacidad de Generación de conocimiento: (KGC)	Zhen & al. 2011; Garzón, 2018)	Son las habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación,	Trabajo en equipo, toma de decisiones colaborativas,

		generación de nuevos conocimientos, dado que cada organización es un repositorio de conocimientos.	Experimentación, investigación, mejora continua, desarrollo de productos. Comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje.
Capacidad de Explotación (KEC)	Calderón-García, Fayos-Gardó & García-García, 2018.	Permite entender cómo utilizar ese nuevo conocimiento que ha sido incorporado y asimilado para lograr los objetivos de la compañía.	Procesos de innovación, procesos de mejora continua.

Nota: Elaboración propia con base en: Calderón-García, Fayos-Gardó y García-García (2018); Cohen and Levinthal, (1990); Garzón (2018); Goh y Richards (1997); Huber (1991); Makhoulfi, Laghouag, Ali Sahli, y Belaid, (2021); Weerawardena et al. (2021); Zahra y George (2002); Zhen et al. (2011).

Si bien la Capacidad de Absorción es una propuesta que no es propiamente de las capacidades dinámicas de aprendizaje, sino que estas últimas han tenido su soporte en esta teoría, podría entenderse como un tipo de dichas capacidades. Se identifican entonces dos grupos de capacidades dinámicas de aprendizaje; por un lado, están las capacidades para aprender de fuentes externas, las cuales implican interacción constante con el entorno, los *stakeholders*, el ecosistema empresarial, la academia, el entorno tecnológico, para identificar oportunidades, nuevos desarrollos, competencia, estrategias externas, movimientos del contexto, entre otros. Por otro lado, están todas las habilidades de la organización para aprender desde las fuentes internas, a través de procesos para crear, transferir, intercambiar y combinar conocimientos, y de procesos de investigación y desarrollo, innovación y mejora continua. Ferraris et al. (2017); Santoro et al., 2018 al exponer que las compañías utilizan fuentes internas y externas de conocimiento para crear capital intelectual y mejorar la innovación y el desempeño de la compañía” (Paoloni, Coluccia, Fontana and Solimene, 2002). Las capacidades dinámicas de aprendizaje

fomentan habilidades cognitivas y capacidades de innovación (Makhloufi, Laghouag, Ali Sahli, & Belaid (2021).

Para el presente trabajo se adoptan las posturas que entienden las CDA como habilidades, desarrolladas a partir de la gestión de conocimiento; Khan, Majid, Yasir et Javed (2020) citan a Jimenez-Jimenez and Sanz-Valle, (2011) quienes las resumen como las habilidades para crear, adquirir, transferir e integrar el conocimiento, para reconfiguran el conocimiento técnico y social (no técnico) (Weerawardena, Salunke, Haigh et Mortd, (2021), las cuales transforman el comportamiento para revelar una nueva posición cognitiva de la compañía, con el básico objetivo de mejorar el desempeño de la misma, afirma Khan et al. (2020) citando a Mahmood et Ahmed (2015). Y son las siguientes:

- **Capacidad de Adquisición de conocimiento (KAC):** habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de sus propios límites. (Zhen et al. 2011; Garzón, 2018).
- **Capacidad de Generación de Conocimiento (KGC):** son los poderes o habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación generación de nuevos conocimientos dado que cada organización es un repositorio de conocimientos. (Zhen et al. 2011; Garzón, 2018)
- **Capacidad de Combinación de Conocimiento (KCC):** consiste en la capacidad de la organización para integrar y combinar el conocimiento interno y externo, dicha combinación también genera nuevos conocimientos. (Zhen et al. 2011; Garzón, 2018).

9.1.5 Las capacidades dinámicas de aprendizaje y su relación con la innovación y la sostenibilidad del negocio

Actualmente estamos en una economía del conocimiento, en donde la creación de conocimiento podría asegurar el logro de una ventaja competitiva; el conocimiento y la información son estratégicos para la vida de la empresa (Marr y Spender, 2004; Santoro et

al., 2019), mucho más que la tierra, el capital o el trabajo en la función de producción (Bontis et al., 1999) (Paoloni, Coluccia, Fontana & Solimene, 2020).

Huan & li, (2017) exponen que las CDA le permiten a las empresas reconfigurar sus recursos de conocimientos distintivos de manera más rápida y eficaz para hacer frente con cambios ambientales (Hayat Khan, Majid, Yasir y Javed, 2020). Para ser viables y poder responder a la evolución del mercado y del entorno, es hace necesario entonces adquirir, crear, intercambiar, combinar y explotar los conocimientos, pues se ha observado que el conocimiento es un importante precursor de la innovación y rendimiento (Bierly & Chakrabarti, 1996). (Weerawardena, Salunke, Haigh & Sullivan, 2021).

Como afirman Zheng & al. (2011), cada vez más investigadores están de acuerdo en que el conocimiento es el *input* más importante para el proceso de innovación y la habilidad para explorar y explotar el conocimiento se convierte entonces en un componente crítico de la ventaja competitiva. La innovación puede ser abierta o cerrada. La innovación abierta es el desarrollo de procesos de innovación a través de la integración de diferentes actores como la academia, otras empresas, el estado, esta interacción genera conocimiento para la organización y, podría decirse que, fomenta la capacidad de combinación y generación de conocimiento. La innovación se cerrada, por el contrario, se da en equipos conformados exclusivamente por personas de la organización.

Así, la reconfiguración del conocimiento es indispensable para que las organizaciones puedan ampliar las posibilidades de innovación y la sostenibilidad, es donde el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje, cobra un papel importante en la perdurabilidad de la compañía.

9.1.6 Las capacidades dinámicas de aprendizaje y su relación con el capital social.

Korkeila & Hamari (2020) sugieren que el componente más vital que tiene una gran influencia en la innovación es la capacidad de una empresa para desarrollar, diseñar y utilizar sus relaciones internas y externas para adquirir recursos esenciales, como el conocimiento y realizar una innovación continua, es decir, el Capital Social” (Hayat Khan, &

al., 2020). Los autores exponen que “el Capital Social son las conexiones y las redes entre individuos y grupos” y esas relaciones pueden ser entre individuos o grupos que trabajan en dentro de la organización, así como las relaciones con los externos, *stakeholders* y otros actores del entorno (Lefebvre & al., 2016)”.

Las relaciones que se desarrollen a lo largo de la historia de la organización se convierten en un intangible que permite adquirir, crear, transferir y utilizar el conocimiento. En su teoría, Nonaka (1995) soporta esta afirmación cuando reconoce que la interacción es la base de la creación de conocimiento; y específicamente la socialización es la herramienta para aumentar el conocimiento tácito en las personas, los grupos y la organización.

“Es evidente, a partir de la literatura, que varios investigadores reconocen el hecho de que tanto el capital social externo como el capital social interno son las principales fuentes de creación de conocimiento dentro de las PYMES (Buttice & al., 2017; Lefebvre & al., 2016).

Según Hernández (2008) la calidad de redes sociales que los emprendedores desarrollen con las personas de su entorno, son las que posiblemente le van a permitir obtener recursos, tangibles e intangibles, como los conocimientos necesarios para tener emprendimientos exitosos.

Martinez-Perez et al. (2016) sugieren que “estas relaciones son aprovechables para desarrollar recursos de aprendizaje que pueden ser útiles para mejorar la base de conocimientos explícitos y la generación de innovaciones y la creación de valor para la empresa ” (Hayat Khan, & al., 2020). Buttice et al. (2017) hablan de 3 dimensiones del Capital Social:

- **Estructural:** está relacionado con las relaciones entre los miembros: es decir, con qué frecuencia y con quién comparten información.
- **Relacional:** Confianza, identificación y reciprocidad. La dimensión relacional del capital social demuestra el tipo de las relaciones individuales que han sido creadas a través de las interacciones de los miembros de una red.

- **Cognitiva:** Es la combinación de los recursos que proveen visión y valores compartidos, metas o paradigmas que facilitan y proponen maneras adecuadas de hacer las cosas en un sistema social. (Hayat Khan, & al., 2020)

El Capital Social cobra relevancia para desarrollar las capacidades dinámicas de aprendizaje pues dichas habilidades implican la interacción entre los individuos de la organización, tanto interna como externamente. Por un lado, capacidad de adquisición de conocimiento (Zhen et al. 2011; Garzón, 2018; Zahra and George, 2002; Calderón-García, Fayos-Gardó et García-García, 2018), la cual es la capacidad de obtener conocimiento de fuentes externas, permite la reconfiguración de la base de conocimiento interno a partir de las relaciones con externos. La capacidad de combinación, es esa habilidad de las personas, los equipos y la organización, de combinar los conocimientos internos con los externos para arrojar una nueva base de conocimientos. (Zhen et al. 2011; Garzón, 2018).

Sumado a esto, Nonaka y Takeuchi (1995), sugieren que la creación de conocimiento a partir del conocimiento tácito surge en la socialización, que es la interacción entre los individuos y los equipos dentro y fuera de la organización, a través de la conversación, del diálogo. Santos-Vijande et al. (2012) citan a Hsu and Fang (2009) para referirse al diálogo como “la revisión colectiva y sostenida de los supuestos, los procesos y de las certezas que recopilan las experiencias diarias y que son el proceso básico para crear un entendimiento común”. (Hayat Khan, & al., 2020).

Para concluir, el Capital Social “facilita y aumenta la transferencia de conocimiento dentro de las PYMES, lo que da como resultado una generación de cultura que apoya el aprendizaje y el éxito de una organización en el largo plazo” (Huang y Li, 2017). Es por esto que se hace indispensable que los EEE entiendan la importancia del Capital Social como pilar indiscutible de las CDA y fomenten su desarrollo en todos los niveles de la organización.

9.1.7 Capacidades Dinámicas de Aprendizaje y Emprendimiento

Los autores Weerawardena, & al. (2021) en un estudio que hicieron sobre innovación en emprendimientos sociales exponen que “la más amplia literatura de innovación sugiere,

perseguir iniciativas innovadoras requiere que los emprendedores adquieran nuevos conocimientos (Weerawardena et al., 2015), es decir que estén constantemente reconfigurando su memoria organizacional. Sugieren, además, que los emprendimientos construyen y nutren una serie de capacidades dinámicas de aprendizaje, tanto desde fuentes internas como externas, a través de las cuales reconfiguran su base de conocimientos y permiten mejorar el desempeño y la innovación (Bierly & Chakrabarti, 1996). Yousaf y Majid, (2018) afirman que, debido a su tamaño más pequeño y su fuerza laboral diversa, las PYMES demuestran mejores capacidades de aprendizaje, que las grandes empresas gracias a su estructura e inercia predefinidas (Hayat Khan, Majid, Yasir, Javed, 2020).

Además de que los emprendimientos tienen una flexibilidad mayor para estar aprendiendo constantemente, gracias a que no han desarrollado una estructura y una historia que dificulte la creación, la combinación o la utilización de nuevo conocimiento. Estas nuevas actividades empresariales, gracias a la falta de recursos, tienen una necesidad mayor de estar aprendiendo constantemente. Los autores Makhloufi, Ahmed Laghouag, Ali Sahli & Belaid (2021) identifican que algunos autores como Martín-de Castro, López-Sáez, Delgado-Verde, Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, Perez-Caballero, recomiendan que los emprendedores aprendan y adquieran conocimiento antes de tomar decisiones estratégicas gracias a su falta de recursos y capital.

Weerawardena, & al. (2021) identifican dos tipos de aprendizaje relevantes en su investigación: el aprendizaje desde la exploración y aprendizaje desde la explotación (Levinthal & March, 1993; March, 1991). El “aprendizaje exploratorio” es esencialmente experimentación con nuevas alternativas (ensayo y error, juego, flexibilidad, etc) y el “aprendizaje explotador”, la atención se centra en el control, la eficiencia y la confiabilidad (Auh & Menguc, 2005). Son objetivos diferentes de aprendizaje que requieren de prácticas específicas.

Una de las características de los emprendimientos es la toma de riesgos, y Makhloufi & al. (2021) citando a Wang (2008) sugiere que esa actitud fomenta la experimentación y a moverse en un ambiente de alta incertidumbre a través del aprendizaje, de adquirir nuevos conocimientos, absorber nuevas ideas e identificar oportunidades para finalmente predecir

beneficios económicos. La experimentación, como se ha mencionado anteriormente es una fuente de aprendizaje, donde se crean nuevos conocimientos.

Además, “el propósito de un emprendedor es explorar y explotar las oportunidades comerciales, esta inspiración puede ocurrir una vez que los emprendedores aprenden continuamente a buscar, reconocer y absorber conocimientos valiosos... Los emprendimientos de alto nivel siempre buscan, de manera intensiva, aprender nuevos conocimientos, como una fuente de ventaja competitiva.” Makhloufi & al. (2021)

Sin embargo, “mantener la capacidad de identificar, recopilar y difundir nuevos conocimientos en toda la organización puede representar el desafío más relevante para el emprendimiento (Nonaka et al., 2000)”. (Paoloni, Coluccia, Fontana & Solimene, 2020). Es por esto que se hace relevante que los emprendimientos que están en etapa de expansión cuenten con las herramientas para mantener o desarrollar las capacidades dinámicas de aprendizaje en la organización.

9.1.8 El Emprendimiento y las redes

Hernández (2008) estudia cómo las redes sociales pueden contribuir al éxito de los emprendimientos y afirma que para un emprendedor obtenga los recursos necesarios dependerá de su habilidad para crear relaciones sostenibles de intercambio de recursos tangibles e intangibles. “Basándose en las ideas seminales de Granovetter (1973) y de Uzzi (1996), Smith y Lohrke (2007) argumentan que tales lazos constituyen una red definida por la estructura de las relaciones y la calidad del intercambio en tales relaciones” (Hernández, 2008).

La naturaleza de las redes de emprendimiento puede entenderse desde tres perspectivas:

1. **Estructuralista:** las condiciones necesarias y suficientes, en cuanto a patrones, arquitectura o configuración, para transferir información y recursos. (Hernández, 2008)
2. **Relacional:** se ocupa del contenido y la naturaleza de las relaciones, la intensidad, la confianza, la intimidad. Lazos fuertes generan confianza y facilitan el flujo de

información (Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000) y conocimiento tácito (Uzzi, 1996). (Hernández, 2008)

3. **Cognitiva:** es en esta dimensión en la que se construyen interpretaciones y sentidos compartidos y se comparten procesos de pensamiento, para dar significados a la información recibida, lo facilita el aprendizaje y la creación de conocimiento. (Hernández, 2008)

En su estudio explica que existen dos tipos de relaciones: las interpersonales y las inter-organizacionales. “Casson (2007) menciona que, aunque el crecimiento de un emprendimiento es logrado a través del fortalecimiento de las redes inter-organizacionales, el aspecto interpersonal es siempre fundamental, debido a que son mantenidas en la práctica por las comunicaciones interpersonales entre los representantes de las organizaciones” (Hernández, 2008)

El desarrollo y sostenimiento de relaciones a través de las redes es esencial para la creación, adquisición, combinación o intercambio y uso del conocimiento organizacional. Así, será un punto importante para el desarrollo de la propuesta de marco de trabajo.

9.2 Etapa 2, trabajo de campo: la realidad de emprendimientos colombianos en etapa de expansión.

Una vez realizada la revisión de literatura y definidos los conceptos de emprendimiento en etapa de expansión y los tipos de CDA, se procede a desarrollar la búsqueda de los emprendimientos y los expertos. Finalmente, la muestra se compone de diez (10) emprendimientos, a través de la mirada de sus fundadores y tres (3) personas expertas en el tema, que hacen parte activa del ecosistema:

Tabla 3 Muestra: Emprendimientos Colombianos en Etapa de Expansión

Código	Emprendimiento	Entrevistado	Cargo
E01	Neu Energy	Juan Esteban Hincapié	CEO - Co-fundador
E02	Vozy	Alejandro López	CRO - Co-fundador
E03	Progal BT	Sergio Urrego	CEO - Fundador

E04	Erco	Juan Camilo López	CEO - Co-fundador
E05	Mils	Juan Felipe Gallego	CEO - Co-fundador
E06	Padam	Viviana Echeverri	CEO - Fundador
E07	Finaktiva	Pablo Santos	CEO - Fundador
E08	Freezen	Julián Castro	CEO - Fundador
E09	PagaFácil	Jacobo Machado	Fundador
E10	Viva Natur	Joanna Castro	CEO - Fundador

Nota: Realización propia.

Tabla 4 Muestra: Actores del ecosistema.

Código	Entrevistado	Experiencia
E11	Daniel Toro	Magister en Gerencia de Innovación y Conocimiento. Fortalezas en alistamiento de emprendimientos para recibir financiación a través de capital de riesgo o <i>Venture Capital</i> . Co-Fundador de LinkU una red de ángeles inversionistas, y Petraparteners una productora musical.
E12	Camilo Franco	Doctorado en administración estratégica de empresas, énfasis en emprendimientos corporativos. Co-fundador de emprendimientos: Agronegocio en Gulupa y Servicios en ensayos y certificación de materiales.
E13	María Camila Rueda	<i>Executive Fellow</i> en Rockstart, una aceleradora y fondo de inversión de riesgo de origen holandés que opera en Colombia hace más de 5 años acelerando emprendimientos y entrenando emprendedores para levantar capital de riesgo.

Nota: Realización propia.

Una vez obtenida la muestra, se realiza una encuesta de diagnóstico, con base en la revisión de la literatura, en la que se busca, por un lado, identificar el grado de conocimiento que los entrevistados tienen sobre temas relacionados a las capacidades dinámicas de aprendizaje como el diálogo, la experimentación, la capacitación, hacer parte activa del ecosistema, las prácticas de aprendizaje que tienen actualmente; y, por otro lado, clasificar los emprendimientos de acuerdo la etapa, el número de empleados, los ingresos promedio anuales, aspectos que permiten tener una aproximación a la realidad de los recursos del emprendimiento, la estructura, la organización, incluso los procesos.

Tabla 5 Aparte de la Encuesta Diagnóstico.

Código	¿Qué tanto consideras que sabes sobre procesos de aprendizaje organizacional? (1 nada, 5 todo)	¿Con cuál de estas afirmaciones identificas a tu emprendimiento?	¿Qué procesos de tu emprendimiento crees que fomentan el aprendizaje?
E01	4	Yo aprendo constantemente, pero no tenemos procesos formales para que todos aprendan.	Como el nivel es alto, la gente no quiere quedarse atrás.
E02	4	La cultura y los procesos en mi emprendimiento permiten y fomentan el aprendizaje constante. Es lo más importante.	La celebración de los hitos (por más pequeños que sean) al mismo tiempo que la celebración de los desaciertos (socialización abierta). Asimismo, poner por delante las mal llamadas "Habilidades Blandas" que el conocimiento técnico.
E03	2	En algunas ocasiones hemos	Grupo primario Reuniones por áreas

		capacitado al personal.	Club de estudio Capacitaciones conocimiento específico
E04	3	En algunas ocasiones hemos capacitado al personal.	El proceso de constante cambio y crecimiento de la compañía es una fuente importante de aprendizaje. Los <i>workshops</i> y comités.
E05	3	La cultura y los procesos en mi emprendimiento permiten y fomentan el aprendizaje constante. Es lo más importante.	Hacemos charlas constantes de formación a los manipuladores de alimentos
E06	4	El aprendizaje para mi organización es importante, hacemos capacitaciones a los empleados y compartimos conocimiento.	El proceso comercial
E07	3	El aprendizaje para mi organización es importante, hacemos capacitaciones a los empleados y compartimos conocimiento.	Inducción, formación profesional, experiencias

E08	3	En algunas ocasiones hemos capacitado al personal.	Mercadeo y ventas
E09	2	En algunas ocasiones hemos capacitado al personal.	Capacitación
E10	3	Yo aprendo constantemente, pero no tenemos procesos formales para que todos aprendan.	De las ferias, del mercado

Nota: Elaboración propia a partir de datos recolectados. La encuesta de diagnóstico completa se puede revisar en el Anexo 2.

Para el desarrollo de las preguntas de la entrevista, se utiliza como base la propuesta para medir las capacidades de aprendizaje de Chiva, Alegre y Lapiedra (2007). Los autores se basan en las teorías de aprendizaje organizacional y la organización que aprende (Senge, 1990), para plantear un instrumento de medición “el cual busca capturar la propensión de la organización para aprender”; definieron cinco dimensiones a estudiar: experimentación, toma de riesgos, Interacción con el ambiente externo, diálogo y toma de decisiones participativas. Además de estas dimensiones, se toma como base el modelo conceptual de Garzón (2018), previamente expuesto en el marco teórico, para soportar otras preguntas de la entrevista y se obtiene un banco de preguntas.

Esas preguntas son categorizadas en las diferentes capacidades dinámicas de aprendizaje, de acuerdo a lo encontrado en la literatura. Cabe anotar que al ser entrevistas semiestructuradas, hay espacio a preguntas de diferentes, dependiendo de la información que emerge en cada entrevista. Es por esto que no todas las respuestas en las entrevistas son las mismas y varios de los entrevistados van más allá y exponen herramientas que utilizan para llevar a cabo los procesos que pueden resultar en aprendizajes para la

organización y demuestran unas habilidades para adquirir, crear o intercambiar conocimiento. El banco de preguntas se encuentra en el Anexo 3.

9.2.1 Análisis del trabajo de campo

“Sin cambios en la forma de trabajar, solo existe el potencial de cambio”

David A. Garvin (1993)

Cabe recordar que las capacidades de una organización son las habilidades que le permiten desarrollar o crear su valor a partir de la gestión de sus recursos y su conocimiento; y son dinámicas porque cambian, evolucionan o se reconfiguran, a partir de procesos de aprendizaje, para poder soportar los cambios en el entorno. Ahora bien, las empresas tienen una forma única de aprender, tienen una habilidad propia para cambiar su memoria organizacional, la cual es entendida en la literatura como la suma y evolución de los conocimientos de la organización. Esas habilidades que debe tener la organización para reconfigurar su comportamiento a partir de la adquisición, la generación y la combinación de conocimiento se entienden como las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje.

En los líderes de los EEE analizados, se puede evidenciar que tienen la capacidad de aprender desde diferentes fuentes, sin embargo, podría decirse que no les es fácil transmitir o desarrollar esa habilidad en su equipo de trabajo y no saben cómo hacerlo. “¿Cómo bajar ese aprendizaje?” **E04** es una preocupación evidente que podría resaltar la necesidad de los emprendimientos de aprender a reconfigurar el conocimiento de las personas, los equipos y la organización. “Yo no estoy pensando en el hoy, sino cuando tengamos 200 personas, entonces yo no puedo impactar a 200 personas para fomentar la educación o sea es imposible.” **E01**. En las entrevistas se descubren formas de aprendizaje, barreras, habilitadores, fuentes y prácticas que sugieren unas capacidades dinámicas de aprendizaje existentes y que sirven de soporte para la propuesta del marco de trabajo.

Appietu-Ankrah, Agyapong, Kofi-Mensah, y Asiedu-Appiah (2021) exponen que existe un consenso entre los académicos y los practicantes que se espera que las organizaciones que capitalizan y mejoran la capacidad de aprendizaje sobrevivan a la actual economía

basada en el conocimiento. Los emprendimientos son conscientes de un entorno que “cambia muy rápido, esto va a mil, hay que aprender y aprender rápido, sino se lo llevan” **E09**. “Es tan dinámico y tan explosivo el mercado que eso hay que tenerlo. Esa es la clave, adaptabilidad, si tu mente está preparada para eso, tienes un paso adelante del resto, aprender” **E02**. “Porque creo que no hay otra forma de crecer que estar bien preparado” **E04**.

En las entrevistas se hace evidente que los emprendedores están en constante aprendizaje gracias a su necesidad de supervivencia en un entorno competitivo dominado por grandes compañías. Ellos han desarrollado de cierta manera el aprendizaje emprendedor y la naturaleza misma de la actividad emprendedora le permiten estar reconfigurando su conocimiento.

El emprendimiento es un constante aprendizaje por sí mismo. Porque tú te enfrentas a algo desconocido para ti, generalmente... Tienes una idea, investigas el mercado, encuentras una oportunidad, pero muchas de las cosas que vas desarrollando a medida que vas emprendiendo, está lleno de experiencias y aprendizajes que nadie te va a enseñar. **E12**

Los emprendedores utilizan ese conocimiento en nuevas actividades. “En un estudio que estamos haciendo, encontramos que el emprendedor que ha emprendido antes, llega más fácil o no sé si más fácil, pero llega más rápido a esa etapa de expansión.” **E13** Varios de los entrevistados, mencionaron haber emprendido anteriormente y haber aplicado los aprendizajes los emprendimientos que hoy tienen.

- “Digamos que con Turbo Boy, mi primer emprendimiento, ese fue claramente el doctorado, aprendimos infinidad de cosas, desde todas las aristas... y como le digo a la gente yo soy millonario, pero en experiencias” **E02**
- “Con el que confunde Activa que fue mi primera empresa, que fue jefe mío, Álvaro Lobo, pues si ese *man* si es que es como mi segundo papá, entonces todo lo sabe de mí y yo le cuento... yo aprendí mucho de él” **E07**
- “Estamos ya digamos en unos números importantes, pero con una historia detrás de aprendizaje en todas las etapas, con otro emprendimiento” **E04**

- “Yo he tenido ya varios negocios y uno va aprendiendo... de donde más se aprende es de los socios, hay que elegir muy bien” **E09**
- “Como somos digamos emprendedores de tanto tiempo entonces tenemos un *Network* mucho más amplio que nos permite digamos llegar a más gente, y como ya tenemos el *Track record* de haber creado algo, entonces eso nos da validez ante los inversionistas también para para crecer.” **E01**

Estos emprendedores dominan el tema, se identifica un conocimiento estructurado, con una experiencia diferente, un modelo mental más fortalecido que entiende mejor las dinámicas organizacionales. Podría decirse que “son más profesionales, más estructurados, tienen un orden de ser, tienen un formato para hacer las cosas, una forma de estructurar su equipo que tiene un sentido y que además tiene un sentido para crecer, son menos reaccionarios y más estratégicos” **E13**. “Tenemos el conocimiento y ya por inercia dijimos que... no podemos contratar este tipo de personas, el equipo no puede estar dividido así, para crecer tenemos que pensar así y tenemos que aliarnos con estos” **E01**. Se evidencia que los emprendedores han venido desarrollando un *stock* de conocimientos, tanto a nivel personal, como de equipo y organizacional, que les permite llevar a cabo las actividades y procesos para crear y generar valor con sus emprendimientos. Ese *stock* de conocimientos o memoria organizacional son los conocimientos que tiene el emprendimiento y que ha venido construyendo a través de la historia, del tiempo, de la experimentación y la reflexión, de las interacciones con los diferentes *stakeholders*, con el ecosistema.

Y, si bien los emprendedores tienen la habilidad para aprender, es necesario que la desarrollen a nivel organizacional. Las habilidades que la organización desarrolla a lo largo del tiempo (Xin et Tang & Zhan et Pan, 2020), que le permiten reconfigurar su *stock* de conocimientos o memoria organizacional y su manera de aprender, a través de la adquisición, la generación y la combinación de conocimiento, son las capacidades dinámicas de aprendizaje.

Las capacidades para reconfigurar ese conocimiento y las competencias internas (Oltra & Vivas-López, 2018) están muy relacionada con el desarrollo de procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones. Schmitza, S., Rebelo, T., Gracia, F. y Tomás, I.

(2014) citando a diferentes autores, exponen que “la gestión del conocimiento puede ser vista como un sistema que realiza el aprendizaje organizacional a través de facilitar el intercambio y la transferencia de conocimiento, tanto explícito como tácito”. La gestión estratégica del conocimiento y el aprendizaje permiten adquirir, combinar, generar y explotar los conocimientos que el emprendimiento necesita para lograr su estrategia y convertirse en una empresa competitiva y sostenible. Repensar las estrategias de una organización en función de su entorno, requiere la exploración de nuevas capacidades y la explotación de las existentes” Calderón-García, et al. (2018).

Esas habilidades, como lo mencionan, están relacionadas con la capacidad del emprendimiento de estar en constante experimentación, propiciar el diálogo entre las personas, tener aversión al riesgo, tomar decisiones participativas, estar en constante interacción con el entorno, Chiva & al. (2007). Pero para llevar el emprendimiento a ser una empresa competitiva, con procesos organizacionales formales, equipos consolidados, necesitan entender diferente su capital humano y social y renovarlos en función del estado del emprendimiento, porque

uno de los mayores errores que comenten muchos de los emprendedores es pretender hacer todo; y los que se generaron la idea, la montaron y la pusieron en marcha, generalmente no son los mejores administradores de ese éxito, entonces es ahí cuando los emprendedores se tienen que empezar a rodear de personas que son buenas en esa ejecución, en esa estructuración. **E12**

Son conocimientos y habilidades que tienen que aprender a través de diferentes fuentes y capacidades. La adquisición, la combinación, y la generación de conocimiento son indispensables para sostener el negocio en una etapa de expansión y, posteriormente, convertirlo en una empresa consolidada, sostenible y competitiva.

9.2.1.1 Aprender iterando, pivotar el negocio

"La flexibilidad para poder pivotar el negocio es clave." **E04**

El camino del emprendimiento es arduo, solitario y complejo, en el que no solo se necesitan conocimientos técnicos, sino una mezcla de habilidades sociales, organizacionales, blandas y duras, que lo fortalezcan para saber sobrellevar las circunstancias y los problemas, capacidades que le permitan entender las carencias del mercado, las dolencias de los clientes y las brechas en los sectores. “Lo que no se encuentra todos los días es que compañías hacen cosas porque el emprendedor es bueno en eso o porque le gusta y no porque hay una necesidad a un problema real” **E07**. Podría decirse que esta es una de las cosas por las que muchos emprendimientos no llegan a consolidarse en las etapas de crecimiento y alcanzar la expansión.

Los emprendimientos en periodo de expansión ya validaron el modelo de negocio y entran en un proceso en el que empiezan a contratar personal de manera acelerada para expandirse a otros mercados o a desarrollar nuevas líneas productos o servicios, a organizar procesos y a formar estructuras más robustas. En los emprendimientos encuestados, es evidente que muchos de ellos llegaron a donde están porque supieron leer las falencias, las necesidades y las oportunidades para llegar al verdadero negocio, entendieron el problema de los clientes, cambiaron o mejoraron sus productos o servicios, e incluso su modelo de negocio, hasta lograr el *product market fit* – término acuñado por Marc Andreessen (2007), que hace referencia al grado positivo de adopción de un producto por el mercado objetivo, y en palabras del autor, esto es estar en un buen mercado con un producto que pueda satisfacer ese mercado. Es decir, aprendieron y reconfiguraron su conocimiento para brindar una solución que genere valor. “Esa es la primera razón del por qué mueren los negocios, entonces esa es una de las grandes virtudes de los emprendedores saber cuándo no les está respondiendo bien el modelo de negocio y buscar otras alternativas que permitan atender el mercado correcto.”**E02**

- “Es la experiencia y el conocimiento que adquirimos durante los últimos 9 años. Nosotros básicamente tomamos todo lo que hemos aprendido, qué fue lo bueno y lo malo, lo bueno lo mantuvimos y lo malo lo corregimos, eso es, en resumen, es como la condensación de toda esa información que habíamos recopilado a lo largo de los años, con Erco.”**E01**
- “El haber tenido una empresa previamente, me dio a mí muchas herramientas, entonces esas mentorías a mí no me sirvieron” **E06**

- “Yo estaba desarrollando una mezcla en polvo para que alguien me hiciera los waffles congelados, pero cuando sale el producto yo decido vender el producto en mezcla” **E10**
- “Tuvimos una idea porque detectamos un problema, nos enamoramos del problema y hemos ido iterando, encontrando diferentes soluciones, fortaleciéndola y mejorandola pero en función del problema.” **E07**
- “Nosotros empezamos haciendo bebidas, hoy en día digamos que las bebidas todavía siguen siendo la batería de nuestros productos, pero estamos innovando en otro tipo de productos.” **E05**
- “Rockstart inicia siendo una aceleradora, hoy en día estamos haciendo la transición de aceleradora a fondo de inversión.” **E13**

Los emprendimientos que superan la etapa de crecimiento y llegan a etapa de expansión, tienen que pivotar ya no el producto o servicio sino también el funcionamiento de la empresa. Las necesidades, como se ha mencionado antes, no son las mismas, pues la llegada a nuevos mercados, el desarrollo de nuevas líneas de negocio, el crecimiento del equipo casi siempre acelerado, hacen que nuevas condiciones emerjan. La contratación del personal, el flujo de la información, la conformación e interacción en los equipos, los sistemas de evaluación y seguimiento, en general, las dinámicas empresariales deben evolucionar. Si bien cada organización es diferente y se va edificando en el tiempo y en las relaciones, se puede lograr una reestructuración para que la empresa funcione como un sistema viable y construir esas capacidades dinámicas de aprendizaje que le permitan la sostenibilidad.

9.2.2 Barreras para el Desarrollo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje

Es claro que la mayoría de los emprendimientos tiene formas de aprender, pero no conocen maneras de gestionar el conocimiento, o cuáles son las principales fuentes y capacidades de aprendizaje o no lo hacen de manera deliberada, y eso les está causando reprocesos, curvas de aprendizaje lentas, fugas de conocimiento y de recursos. “Necesitamos que las 50 personas que entren sepan cómo llegan, qué tienen que aprender, dónde está la información, cuál es la información relevante, cuál es la información de mercado que tiene

que ofrecer a los clientes. Eso nos está doliendo impresionante.” **E04** En el ecosistema no se habla de este tema, “a nosotros en Rockstart nunca nos mencionaron el tema de gestión del conocimiento y creo que es súper importante, si alguno de ustedes se siente con la experiencia de ir a hacer una charla de una lo pongo en contacto.” **E01** “No, todos los aprendizajes están en la cabeza” **E09** El desconocimiento de procesos y prácticas que les permitan aprender, especialmente en niveles ontológicos organizacionales, hace que los emprendimientos empiecen a perder esta tracción en la evolución de su memoria organizacional hasta quedar relegados en el estancamiento.

9.2.2.1 ¿Cómo hacer que la gente quiera aprender?” **E04**

“Uno aprende solo cuando lo necesita”

María Isabel Maya, Estratek

“Una de las principales barreras, y aplica no solo en el emprendimiento sino en la vida, es la motivación, hay gente que no quiere aprender, hay personas que no quieren recibir el conocimiento, en los procesos de aprendizaje se necesitan dos cosas: quien enseñe y quien aprenda” **E12**. Es la preocupación que surge al CEO de Erco (E04), un emprendedor que lleva más de 10 años creando empresa y en la que tiene políticas de bienestar y felicidad para sus empleados; expresa que “en Erco le regalamos la mitad de un libro, o sea lleva la factura y le paga la mitad, para fomentar la lectura... solamente como 4 personas usan eso de 119 que tenemos vinculados... o sea nadie compra libros, les decimos que el que nos mande un resumen de un libro le damos un día libre y nada...” **E04**. Es una evidencia de que en su organización las personas tienen un bajo nivel de interés por el aprendizaje o están promoviendo una forma de aprendizaje que puede no ser la adecuada para el contexto o el personal. El compromiso del empleado “significa el grado en que las personas están motivadas y dispuestas a dedicarse esfuerzo requerido para que el equipo tenga éxito.” Batt-Rawden & al. (2019) y según Delic et al., (2017) este podría ser un mecanismo habilitador para el aprendizaje en la organización, el cual contribuye de manera positiva y eficiente a crear flujos de información, conocimiento e intercambio de ideas.

Así, la falta de interés en el aprendizaje y en el desarrollo de habilidades es una barrera enorme para los emprendimientos que contratan personas que no tienen esa mentalidad de mejora. “Por ejemplo, es difícil transmitir la estrategia general hacia abajo... a la gente realmente no le importa.” **E01** Es la principal barrera pues como afirma Delic et al., (2017) el aprendizaje no es un proceso pasivo... necesita participación activa de los empleados (Batt-Rawden, V., Lien, G & Slåttenitendo, T., 2019). Esa participación activa implica unos incentivos ya sean materiales o emocionales que logren conectar a las personas con la intención de estar en constante aprendizaje. “Para poder motivar a alguien a aprender tiene que mostrarle la utilidad de ese conocimiento y la necesidad de aprenderlo, no se puede obligar a nadie a aprender algo que no le interesa, cuando uno no le ve la utilidad a ese conocimiento simplemente no lo aprende” **E12**. Invitarlos a que experimenten, que se atrevan a cometer y a aprender de los errores, compartir el conocimiento, propiciar un ambiente de confianza y transparencia, podrían ser las semillas para vincular emocionalmente a los empleados.

9.2.2.2 Falta de comunicación

El conocimiento que se construye con la experiencia y en la interacción entre las personas, muchas veces se queda en el equipo. Precisamente por falta de conocimiento sobre su gestión, no es transferido, difundido o intercambiado entre los equipos de la compañía, incurriendo en reprocesos, pérdida de recursos valiosos como tiempo y dinero. “Tenemos aprendizajes que tiene un equipo, pero el otro va y hace la misma siete veces. Ahora estamos en diferentes ciudades y países vivimos los mismos errores todos los días.” E04 “pero nadie tiene la capacidad de hacer las preguntas... como no se hablan entre ellos, o sea director de producción sabe que se agotó producto y no les dice a ventas, y ventas vendiendo y facturando, como si ese producto existiera...” **E08**

Sumado a esto, la falta de una comunicación entre los equipos, hace que la perspectiva de los sucesos, los problemas o los logros no se lleve a diferentes niveles o áreas, lo que impide que los empleados tengan una visión más amplia del negocio y de su impacto en él. “La información si vuelve silos, la gente se enfrasca específicamente en su

formación y en su problema, y no es capaz de ver la visión general ni de su área ni de la compañía” **E01**

9.2.2.3 Contratación de personal como un proceso reactivo

Una de las capacidades de aprendizaje es la capacidad de adquisición del conocimiento a través de la contratación y la gestión del talento. Hooi (2020) afirma que “es poco plausible que las PYMES inviertan en prácticas sofisticadas de manejo de recursos humanos, a menos que tengan un fuerte desempeño. “No es tan normal ver en los emprendimientos departamentos de recursos humanos” **E11**. El manejo de recursos humanos implica políticas y acciones de contratación, gestión y fortalecimiento o mejora del personal de la compañía.

Para esto, se necesita una persona o equipo experto y en muchos casos no tienen los recursos necesarios. Muchos emprendedores no dimensionan la importancia de tomarse el tiempo e invertir en la contratación del mejor talento. “Nosotros recurrimos a una página muy buena que se llama Computrabajo, te deja montar como máximo 3 vacantes y después te cobran duro entonces como que no estamos dispuestos a eso, lo hacemos nosotros.” **E05** “Los procesos de contratación los hacíamos empíricamente ya empezamos entonces a estructurar los procesos de contratación porque, sobre todo para empresas como la de nosotros que están basadas en tecnología la vara es absolutamente alta” **E02**

La selección del talento influye en el desarrollo de CDA, pues el talento requiere un interés y una disposición, además de unos conocimientos previos, para aprender nuevas habilidades o adquirir e intercambiar conocimiento con otras personas de la organización. En algunas de las entrevistas se evidencia que muchos de los emprendedores están contratando el personal de manera reactiva y poco planeada, “lo que hemos hecho siempre es que estamos en dos grupos de Facebook...uno es como Empleo Medellín algo así y siempre que tenemos una necesidad la montamos ahí y sale” **E05**

El emprendimiento en etapas de crecimiento y expansión tiene unas necesidades de contratación a gran velocidad y las personas encargadas de este proceso deben estar preparadas para cumplir las expectativas y los objetivos del negocio. “El problema es que

como el equipo está creciendo tan rápido, cuando se hace esa lección el que el nuevo líder que llegó ya no escucho la lección aprendida” **E04**

Además de la selección del talento, el emprendimiento debe tener un proceso claro de integración de la nueva persona a la organización, a través de capacitaciones iniciales que le permita entender los procesos, conocer las personas, adaptarse sin fricción al nuevo cargo. Sin embargo, se evidencia que a veces no están preparados para eso, alargando la curva de aprendizaje y ralentizando la consecución de los objetivos. “el tema del *onboarding* de los empleados nuevos, es un problema enorme porque llega gente nueva y nosotros necesitamos capacitarla, pero no hay nada para capacitarlos” **E01**

9.2.2.4 Alta rotación del talento, fuga de conocimiento

*“la rotación de los empleados detiene el crecimiento y alarga la curva de aprendizaje” **E11***

La fuga de conocimiento es una barrera para la compañía para desarrollar capacidades de aprendizaje, pues las personas que están desarrollando y evolucionando su conocimiento a través de diferentes prácticas, pueden salir de la compañía de manera inesperada y generar reprocesos organizacionales; especialmente, cuando no se cuenta con unos sistemas de gestión que permitan asegurar el conocimiento. “Los perfiles que son más altos, son inestables, saltan mucho” **E06** o “cuando uno tiene una persona que vale la pena, que ya superó la curva de aprendizaje... se lo llevaban por cien mil pesos” **E08**.

“Pero es muy complejo porque, por ejemplo, una compañía como la mía que tiene tanto talento digital – tecnológico, crecemos mucho en talento, entra gente nueva todo el tiempo y un porcentaje de eso va rotando, porque ese talento es súper mercenario entonces hay que ser muy selectivos en quien se atrae, que sí esté ligado con tu propósito que nos vean solo la plata.” **E07**

“Entonces ahí le toca ser muy recursivo desde el punto de vista de salario emocional o *stock options*, múltiples factores que nos permitan retener ese talento a nosotros.” **E02**
Los emprendimientos están atravesando una etapa importante de consolidación, donde la

fuga de conocimiento se convierte en retraso, pérdida de tracción y recursos que son incalculables. Sin embargo, como asegura Alejandro, tienen la opción de convertir esa barrera en una oportunidad al ser ellos quienes determinan las prácticas de gestión del talento de la organización.

9.2.2.5 Un ecosistema que para muchos es ineficiente.

En el estudio surgen varias posiciones acerca del ecosistema de emprendimiento que existe en ese momento en Colombia. Si bien casi todos los emprendedores entrevistados han pasado o han hecho parte de algún programa del ecosistema, y han recibido desde capacitaciones hasta recursos monetarios, muchos coinciden en que es un ecosistema al que le faltan muchos conocimientos y profesionalización. “Nosotros pudimos acceder inicialmente a todos los recursos, pero cuando hablaban de fases posteriores de comercialización o expansión internacional no pasó nada pues se quedaba siempre corto el acompañamiento plus” **E03**.

“Nos hemos dado cuenta que cuando *startups* empiezan a abrir rondas de inversión, los contratos son súper diferentes, es súper complejo, no hay conocimiento de eso en Colombia. Además, todavía digamos eso no es legal, entonces no hay quien entienda entonces hay que ir sacarse el *man* de Silicon Valley que no entiende la legislación de Colombia, y hay que sacar un modelo... y así, en esas cosas súper específicas suele suceder un montón, pues sobre todo porque Colombia no está listo para muchas de esas cosas, que ni las entiende el emprendedor ni las entiende el Gobierno, y se vuelve una nube negra de conocimiento que nadie sabe ni sabe dónde sacárselo.” **E13**

Un ecosistema donde los procesos y el seguimiento son engorrosos y burocráticos. “Pero yo sentí que era más una colgada de medalla de los funcionarios cuando hacían acompañamiento, que un acompañamiento real” **E03**. “son muy de emprendimientos o sea eso no te llevan a otro nivel... No es útil, debería ser más fácil, más rápido, debería haber ayudas que uno diga esto me generó valor” **E09**. “Yo me gané Fondo Emprender y en Capital Semilla, pero son mentorías muy básicas... Fondo Emprender no tiene asesorías, solo son recursos... y he tenido mil amigos que están embalados con eso porque te exigen unas metas muy difíciles y no hay mentoría detrás” **E06**.

Si bien existen estas posiciones, otros emprendedores han salido muy beneficiados del ecosistema y les ha permitido consolidar sus emprendimientos.

“El ecosistema emprendimiento de Medellín a mí me parece muy bacano y obviamente nosotros tenemos una perspectiva distinta a otros emprendedores porque te permite tener un acompañamiento para personas muy junior, como nosotros, que salimos de la Universidad sin trabajar en nada a darle a temas que no teníamos ni idea: finanzas, mercadeo”... entonces, créame, parque del emprendimiento, ciudad E, luego Proantioquia... nos pusieron mentores cada vez más especializados, hasta que llegamos ya a temas de estrategia, entonces con mentores como Marcelo Cataldo, como Ricardo Sierra, que ya son mentores de mucho nivel.” **E04**

Lo que más reconocen es la importancia de los mentores en el proceso. Saber recibir de manera correcta el conocimiento brindado en las mentorías es una habilidad de los grandes emprendedores. Sin embargo, muchos mentores no entienden los procesos de los emprendimientos porque muchos de ellos nunca han sido emprendedores y no tienen esa capacidad de pensamiento sistémico que muestra el emprendedor. “Los mentores deberían ser los mismos emprendedores que ya hayan pasado por muchas cosas” **E06**. Es en este punto donde el ecosistema ha venido mejorando, pues ahora existen organizaciones como Edeavor o Rockstart donde las mentorías son brindadas por emprendedores reales que han tenido éxito o que han fracasado, pero que ofrecen un conocimiento más aterrizado.

9.2.3 Habilitadores para el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje.

9.2.3.1 Estructura: crear y trabajar en equipo.

“La estructura es un producto del aprendizaje organizacional y generalmente es una condición para su desarrollo dentro de la organización” Garzón (2018, p .36)

"El primer factor es el equipo, el *partner* con el que uno monta la empresa. El equipo que tenemos es... es muy bueno y, que ese equipo se mantiene en constante aprendizaje." **E04** Un pilar fundamental del emprendimiento para desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje es el equipo de los socios, no solo los equipos que uno va formando dentro de la compañía sino el equipo que comparte el riesgo, el equipo que está pensando en el futuro del emprendimiento. Unos buenos socios son fundamentales en este ejercicio" **E09** "Uno tiene que tener muy buenos socios... por ejemplo yo iba y despejaba dudas con mis socios... es muy importante, porque uno no se las sabe todas... y en los momentos duros también es muy importante a quien cogerle la manito." **E09** "El equipo emprendedor también es vital en ese proceso, es decir la capacidad que tiene el emprendedor de vivir en ese mar de incertidumbre tan berraco que eso representa" **E02** "Las organizaciones terminan pareciéndose mucho al equipo emprendedor, ellos definen las reglas, las bases de la cultura de la compañía y es pura disciplina." **E07**

Las decisiones más importantes se toman en equipo y se hacen ejercicios deliberativos donde fluyen ideas, conocimientos, experiencias, y es ahí donde el equipo fortalece su base de conocimientos. "siempre lo debatimos pues yo la verdad creo que es como que las decisiones importantes siempre han sido tomadas entre los dos." **E05** "Si ya es una decisión que trasciende más allá del tema *sales* y que puede impactar la organización en todas las transversales, ahí si algún doble *click* con el equipo de fundadores y les cuento qué está sucediendo, finalmente pues podemos tomar la decisión entre todos" **E02**

Batt-Rawden, et al. (2019) citando a Edmondson (2012) hacen referencia a que los equipos son el medio principal por medio del cual se realiza el trabajo y la organización crea valor, en la economía del conocimiento. El equipo crea una "arquitectura del conocimiento", que consiste en modelos mentales compartidos que permiten el "entendimiento" común en el equipo. Explican que el trabajo en equipo tiene una base cognitiva, que soporta conductas de coordinación e intercambio de información (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010) (Batt-Rawden & al. 2019). "El aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje; la experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo

colaborativos, en pequeños equipos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos.” (Garzón, 2008)

“El trabajo en equipo implica más autonomía, una considerable variedad de tareas y una explotación de los conocimientos y las habilidades más eficaz e influye en el desempeño de la misma” (Jones and Wright, 1992) (Abuzid and Abbas, 2017; Bae and Lawler, 2000). (Hooi, 2020) “Es un equipo interdisciplinario y por proyectos. Muchos cargos de líderes, eso está hecho a propósito para que la gente sepa que tiene que empoderarse.” **E07** “cada persona nueva que llega al equipo así tenga experiencia, no lo ponemos de líder, sino que lo ponemos con alguien que haya trabajado. Tratamos de tener en proyectos muy complicados o con características como las más difíciles al personal nuevo con personal de mucha experiencia” **E04**

9.2.3.2 Personas: reclutamiento, gestión y mejoramiento del talento.

“Emprendedores que tienen mentalidad de crecimiento, que no les da miedo contratar a alguien mejor que ellos porque no les importa ser los protagonistas, están enfocados en crecer.” Maria Camila Rueda, Rockstart.

Lo más importante para el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje son las personas, pues “son la fuente del conocimiento... Las personas son las creadoras y consumidoras de conocimiento porque las personas consumen diariamente conocimiento de diversas fuentes, además de crear conocimiento.” (Omotayo, 2015). Las personas son las que primero aprenden en la interacción, en la experimentación en la reflexión. Son las que tienen las habilidades para evolucionar, mejorar y cambiar los procesos. Es por esto que el reclutamiento, la gestión y el mejoramiento del talento son indispensables en una organización.

Se ha venido estructurando un proceso de formación dentro del equipo, y por poner ejemplos: metodologías ágiles tipo *scrum*, desde el equipo comercial implementando

temas de automatización con *outbound*, digamos que en todas las áreas sí venimos implementando procesos para la formación los colaboradores. **E02**

Ginja & Gonçalves (2020) citando a Ipe (2003) exponen la importancia de los recursos humanos, son quienes determinan la capacidad de una organización para aprovechar el conocimiento, pues son ellos quienes efectivamente lo crean, lo comparten y lo usan. Algunos emprendimientos encuestados sugieren que una de las principales herramientas “es traer el mejor talento que podamos pagar, si me entiendes nosotros no escatimamos en eso”. **E02**. Según Sheehan’s (2014) el manejo de los recursos humanos tiene un efecto imperativo en la supervivencia de las PYMES. El capital humano es un estímulo central para la excelencia organizacional y, si se administra bien, puede ser una fuente de ventaja competitiva. (Gong et al., 2009) (Hooi, 2020). Las personas son la esencia de las organizaciones y las interacciones entre ellas son la base de la creación de conocimiento que permiten la sostenibilidad de la compañía.

Algunos de los emprendimientos encuestados reflejan unas políticas de gestión humana que le permiten a las personas crecer o moverse horizontalmente dentro de la organización. “Las personas conocen los niveles salariales que nosotros manejamos, como grado de transparencia, y cuál es esa posibilidad vertical que tienen de ir creciendo cierto pero también hay un tema transversal horizontal.” **E02** Estas políticas podrían ser un incentivo para que las personas busquen mejorar sus capacidades y aprender nuevos temas, procesos, y así, fortalecer el conocimiento de la organización. “Yo tengo la mentalidad de ayudar a crecer a las personas dentro de la empresa” **E06** “Yo creo que lo primero es irse rodeando de buena gente, desde empleados hasta socios, hacer un buen equipo... que te vean como un buen empleador, como la persona que los va a llevar en la vida a donde quieren, y cumpliéndoles, nunca se retrase en la nómina.” **E09**.

Estos emprendedores se esfuerzan por atraer el talento de una manera que va más allá de lo salarial. “Hemos creado esa sensación de que la gente quiera trabajar en Erco, en estos días contratamos una persona que no podíamos pagar lo que se ganaba, pero no le importó, decía... yo tengo ese sueño de trabajar en ERCO” **E04**. “Es probable que las prácticas de gestión de recursos humanos fomenten una orientación de aprendizaje y

mejoren el sentido de pertenencia, lo que motiva a los empleados a alinear los intereses individuales con los objetivos de la organización” Hooi (2020).

Podría decirse que los emprendimientos están buscando personas que no sólo estén interesadas en una remuneración económica, sino que quieran crecer como profesionales a medida que lo hace el emprendimiento y que quieran trabajar en una organización con una cultura más flexible, donde exista confianza y cercanía. “La filosofía sobre la que trabajamos es necesitamos seres humanos porque las máquinas las creamos acá. Una vez contratamos el que más sabía de tecnología y no duró ni mes y medio, precisamente porque no se adaptó bien a la cultura, absolutamente egoísta con la información” **E02** “Preferimos enseñar contenido o temas específicos de la industria y tener una persona que tenga el *fit* cultural, que tratar de ajustar el *fit* cultural a alguien que venga con mucha experiencia” **E04**

Los estudios demuestran la importancia del entrenamiento constante, entrenamiento de los equipos y la rotación del personal en las CDA (Hooi, 2020). En Vozy, tienen claro que para que el equipo esté evolucionando deben fomentar la rotación del personal, a través de la identificación de los talentos de las personas, eso implica un compromiso y una relación cercana con los empleados. “por ejemplo, eres ejecutiva comercial mañana te paso a líder de *customer success*, porque veo que tienes las capacidades y que te gusta interactuar incluso más en detalle con los clientes, entonces te paso para este rol. Es como darle esa renovación de roles al personal es indispensable” **E02**

Por ejemplo, las organizaciones pueden mejorar la calidad del personal y su capacidad de absorción invirtiendo en el desarrollo del capital humano. Esto motiva a los empleados a trabajar juntos para crear y compartir conocimientos y, a su vez, promueve una cultura de aprendizaje Hooi (2020). “buscamos que la gente sea feliz y para lograr eso pues tienes que contratar gente que con toda seguridad va a ser feliz y de esa manera creamos equipos más efectivos.” **E04** “Yo, por ejemplo, les ofrecí estudiar carrera porque muchos tienes en solo técnicas, y la empresa les ayudaba con el 50% del semestre, sin ninguna cláusula pues de permanencia, ya tengo una persona estudiando” **E06** “Hemos

sabido demostrarle a la gente que puede crecer entonces se imaginan el plan de carrera.”

E04

Además de temas relacionados con el trabajo o con capacidades laborales, los emprendimientos están dando opciones a sus empleados para mejorar su vida a nivel personal. Es un interés que les genera bienestar y es muy bien recibido por parte de los empleados. “Nosotros somos una empresa de bienestar y obviamente tenemos que llevar esa bandera, entonces contraté una coach para que nos ayudara con el tema de cambio de hábitos... También se les enseña técnicas de meditación, de manejo de estrés” **E06**
“Nosotros por ejemplo en el equipo de sales cada 15 días el lunes hacemos clase de yoga”

E02

Unos emprendimientos ya tienen equipos tan formados que ya cuentan con una tracción y un conocimiento que les permite seguir aprendiendo de diferentes fuentes. “ya está la plataforma que es el conocimiento que se creó, que son las personas que trabajan dentro de la compañía y que son la capacidad de conocimiento e innovación que tiene la empresa para poder desarrollar mucho más rápido moléculas a partir de hongos.” **E03**
Podría decirse que este es el estado ideal de los equipos en un emprendimiento en etapa de expansión, pues ya existe una cohesión y un entendimiento tal del negocio, de la tecnología, de las capacidades del equipo que permite seguir en constante aprendizaje a partir de diferentes fuentes.

9.2.3.3 La retroalimentación, el desempeño abierto y los espacios de vulnerabilidad.

“En la mayoría de los lugares, simplemente prefieren hablar sobre las fortalezas y no hablar de las debilidades y eso es malo porque no eliminará los problemas y no ayudará a la gente a superarlos.” Ray Dalio, Bridgewater.

La retroalimentación y la evaluación de desempeño son parte de la gestión del talento, que permite que las personas estén abiertas y dispuestas al aprendizaje que se necesite para asegurar que su conocimiento sea de valor para el emprendimiento. Una de las fortalezas reveladas por algunos de los emprendedores es que ellos identifican sus fortalezas y debilidades, abren la puerta a esa vulnerabilidad para buscar la mejora continua y el aprendizaje, no solo a través de nuevos conocimientos adquiridos sino también rodeándose de otros talentos complementarios y pertinentes para lograr los objetivos de la organización. “Uno es bueno para ciertas cosas no tan bueno para otras y ahí es donde tiene que cubrir esos huecos” **E09**. “Todo el tiempo estoy preguntando o sea yo le digo a mi equipo yo soy un facilitador, que le ayuda a mi equipo a conectar temas a traer cosas, pero realmente los que saben son ellos, ellos son los que están construyendo todos los días” **E07**

La retroalimentación permite hacerle ver a las personas las virtudes y las falencias que están presentando en el desarrollo de su trabajo. Estas conversaciones son difíciles en el contexto en el que estamos, aunque varias de las personas que participaron en el estudio entienden que la retroalimentación les permite estar en constante aprendizaje. “A mí me dicen todas las cosas de frente, para nosotros poder tomar acciones y corregir” **E04** “Yo les doy *feedback* de lo que les falta por mejorar o aprender, ya depende de cada uno cómo lo hace, hay gente que hace cursos, hay gente que se capacita o ve videos, o escuchan podcasts.” **E01**. “Vimos importante tener esos espacios de vulnerabilidad donde semana a semana buscábamos mejorar el equipo, mejorar competencias personales, entonces nos retroalimentábamos constantemente.” **E12**

El *feedback* debe ser constructivo, no se trata de insultar o atacar a las demás personas, se debe hacer de manera honesta y transparente, y hablar de verdad como en la vida, si algo no está funcionando se debe de corregir hablando con respeto y buena intención funciona más, cuando a vos te dan una retroalimentación que sabes que está bien intencionada vos la acatas y la aceptas. **E12**

Algunos de los emprendimientos encuestados entienden que la retroalimentación y la presentación del desempeño de manera abierta es una herramienta muy potente para el aprendizaje y lo hacen de manera constante. “En Erco, tienen un sistema de evaluación de desempeño, en términos de objetivos, que está disponible para todos en tiempo real,

entonces ellos se van midiendo y viendo los otros cómo van.” **E04** “Y así, vamos nivelando como el conocimiento entre todos y como era presión de grupo de ir subiendo el nivel, es lo que va poniendo la vara como alta” **E01**. “En la medida que uno va creciendo pues hemos ido montando ciertas herramientas para transferencia de conocimiento, para que la gente fortalezca capacidades donde hay *gaps*” **E07**.

9.2.3.4 Cultura de aprendizaje

Schmitza, et al. (2014) exponen la cultura de aprendizaje como una cultura orientada a promocionar y facilitar el aprendizaje en sus empleados. Luego de estudiar las posturas de diferentes autores resaltan que, a diferencia de otras culturas organizacionales, la cultura de aprendizaje tiene como características el enfoque en las personas, la preocupación por los *stakeholders*, la diversidad y opiniones para fortalecer la innovación, el estímulo constante a la experimentación, una actitud responsable hacia el riesgo, tolerancia y disposición a reconocer los errores y aprender de ellos. Una comunicación abierta e intensa y el compromiso y apoyo de los líderes. “Yo creo que la cultura de aprendizaje está basada en el ejemplo que tenemos nosotros, los socios fundadores, de transmitir las experiencias que tenemos con los equipos.” **E02**

De Long (1997), citado por Schmitza, et al. (2014) considera que hay cuatro formas en que la cultura y el conocimiento interactúan: en primer lugar, la cultura es la que le confiere la importancia a los conocimientos podría dictar cuáles son los conocimientos válidos y relevantes para el grupo o para el negocio. Segundo, la cultura media la relación entre el conocimiento personal y el organizacional, es decir, qué conocimiento es personal y cuál es el conocimiento organizacional, así como también influye en el tipo de conocimiento debería tener cada uno, con quién lo puede compartir y quién puede aceptarlo. Tercero, la cultura crea el contexto para la interacción que determina el valor derivado del conocimiento y cuándo debe ser utilizado. La cultura dicta las normas, las sanciones, las expectativas de las interacciones sociales que permiten reconfigurar el conocimiento. Y, por último, la cultura es la que se encargada de validar, adoptar o rechazar nuevos conocimientos.

Sumado a esto, López et al., (2004) hicieron un estudio a 195 empresas y encontraron que la cultura colaborativa está positivamente relacionada con el aprendizaje organizacional e iniciativas de gestión del conocimiento. La cultura colaborativa cumple con las siguientes características: el fomento de la comunicación y diálogo, confianza y respeto a las personas, trabajo en equipo, empoderamiento, tolerancia a la ambigüedad, asunción de riesgos y respeto para la diversidad. (Schmitza, et al., 2014)

Desarrollar una cultura que invite a las personas y a los equipos a aprender de diferentes fuentes, construir espacios y procesos de interacción, de reflexión, de creación de conocimiento van a permitir que el emprendimiento desarrolle capacidades dinámicas de aprendizaje. Es la cultura la que exige, “pone la vara”, proporciona el sentido de crecimiento y colaboración conjunta y es la que crea una atmósfera para recibir los conocimientos externos, combinarlos con los existentes y crear nuevos conocimientos. “como los recursos son escasos, terminan invirtiendo mucho en el producto... pero la cultura y los sistemas de gestión, es lo que hacen la compañía, es la columna vertebral.”

E07

En los emprendimientos se evidencia claramente que sus líderes buscan desarrollar iniciativas, fomentan espacios y prácticas que van forjando una cultura de aprendizaje y que finalmente va a llevar a que los emprendimientos desarrollen CDA. Un ejemplo a resaltar es el de Erco, quien conformó un área para gestionar su talento y su imagen hacia dentro y fuera de la compañía. “Con el área de gestión de felicidad, cultura y bienestar, pues así es que llama el área de nosotros, hemos intentado y hemos hecho cierto tipo de workshops y talleres donde invitamos a la gente a aprender.” **E04**

Algunos de los valores de las culturas encontrados en los emprendimientos que fomentan o permiten desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje son:

Tabla 6 Valores de una cultura que habilita las capacidades dinámicas de aprendizaje

	E0	E0	E0	E0	E0	E0	E0	E0	E0	E1	E1	E1	E1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3
Confianza		x	x	x		x			x	x		x	x

- “Aquí no hay barrera entendiendo las jerarquías... por ejemplo el desarrollador junior tiene línea directa con el CEO, obviamente sigue un protocolo, pero si no hay respuesta y derecho para el CEO sin problema” **E02**.
- “Nosotros tenemos una cercanía muy *bacana*, es decir, la oficina es completamente abierta, no tiene puertas, no tenemos oficina privada. Nosotros de cierta manera prohibimos en usted porque eso es parte de la comunicación de Erco, hablamos de tú al cliente, de tú al proveedor, al compañero y al jefe, a todo el mundo. Hay mucha cercanía y confianza, porque obviamente yo creo que con la confianza se construyen cosas muy importantes, porque así uno le da confianza a las personas para decirle lo que le tienen que decir a uno con sinceridad”. **E04**

La autonomía empodera a las personas y las obliga a buscar nuevos conocimientos “Usted sabe qué es lo que tiene que hacer si usted está aquí es porque sabe lo que tiene que hacer y si no sabe pues pregunte para aprender rápido”. **E04** “cada equipo es autónomo de hacer las actividades que quiera” **E02** “Mucha autonomía a cada líder para que él pueda tomar decisiones y esté totalmente empoderado y empodere a su equipo.” **E01**

9.2.3.5 Y, ¿qué pasa con el error y el fracaso?

Una de las principales fuentes de aprendizaje es el error y el fracaso. Aprovecharlos y entenderlos como algo positivo para la organización, podría decirse que es una actitud escasa en la mayoría de las empresas. Sin embargo, se evidencia que los emprendedores encuestados son conscientes de que tanto el fracaso como el error son normales en el proceso de crecimiento y mejoramiento de la organización. Exponen que deben ser reconocidos de manera abierta para crear la cultura de aprendizaje. “Lo celebramos ambos, tenemos un chat general en donde están todos, ahí celebramos los momentos complicados y las victorias... digamos que eso precisamente crea cultura de confianza, yo me equivoqué y lo comparto. Se vale equivocarse, lo que no se vale es cometer el mismo error” **E02**. “Simplemente se conversa, se evalúa y lo que sí buscamos es que por lo menos sepan por qué se cometió. La gente sabe que en Erco a la velocidad que vamos y cómo vamos es muy probable que cometemos muchos errores.” **E04** “Sí hay un espacio de reflexión, pero también es un informal, no hay nada estructurado” **E01**.

“Cometer un error distinto todos los días es un signo de que está trabajando y de que están buscando formas de lograr algo chévere, pero si alguien que hace el mismo error dos días seguidos pues eso sí no, la gente lo sabe más que todo también por la cultura y por la forma en la que se corrigen y se habla de los errores.” **E04** Si bien los emprendimientos están conscientes de que el error debe comunicarse, también entienden que son una fuente de aprendizaje y que permite que la persona mejore o que mejore el proceso que no funcionó.

Los errores sirven para generar conocimiento a nivel personal o a nivel organizacional “Cuando pasa algún error, se vuelve a hacer el proceso paso a paso con la persona que lo realizó bajo la supervisión de alguno de nosotros y miramos qué está haciendo. Como para corregir lo que haya que corregir y listo.” **E05** “Se los digo mucho... si usted decide y se equivoca pues por lo menos ya aprendió y yo sé que no se va a volver a equivocar” **E08** o por ejemplo “los que se encargan de subir al sistema cometen demasiados errores... por eso usted trata de poner ese procedimiento muy exacto” **E09**.

Es por esto que los errores y los fracasos son fuentes de aprendizaje y los emprendimientos deberían entenderlos como tal, pues son un reflejo de que la organización está evolucionando e incorporando nuevos conocimientos.

9.2.3.6 Líderes Dispuestos a Formar, que Enseñan con el Ejemplo

“Yo creo que la cultura de aprendizaje está basada en el ejemplo, nosotros los socios fundadores buscamos transmitir las experiencias que tenemos con los equipos.”
Alejandro López, Vozy.

Los emprendedores encuestados son líderes de sus organizaciones y son personas que están enfocadas en el mejoramiento continuo. Ellos buscan aprender constantemente, son personas curiosas y que les gusta estar leyendo, aprendiendo tecnologías, aprendiendo del ecosistema. “El equipo que somos... es muy bueno y, que ese equipo se mantiene en constante aprendizaje.” **E04**. “Los pasos clave en la creación de nuevos conocimientos para

la organización es la capacidad para cuestionar las creencias culturales y las formas de trabajo existentes, que suele ser un desafío difícil para el liderazgo.” Schmitza, & at. (2014)

Son conscientes de que su rol es el que marca la cultura en su empresa y ellos son quienes dictan las normas y las bases de la interacción en el emprendimiento, los significados, los ritos, los procesos. “La cultura de la organización la dan esas primeras personas que uno contrata, y es muy heredada del líder del emprendimiento.” **E07** “yo creo que desde que en los líderes haya un tema de que la gente esté enamorada de lo que hace y que se meta en el cuento, todo el mundo está conectado” **E04** “Todos los días la cultura se hace a diario en el desayuno. Todos los días contándoles la visión, el propósito, la forma de hacer las cosas, cómo nos movemos cómo actuamos, uno tiene que ser un Evangelizador a toda hora...” **E07**.

Si bien el liderazgo lo asume una persona de manera deliberada o no, el liderazgo no debe ser el mismo para los diferentes personas, grupos u objetivos. “El liderazgo debe ser muy adaptado al tipo de talento con el que estás trabajando, el tipo de liderazgo depende mucho de los empleados y colaboradores que vos tengas, depende de la cultura de la empresa” **E12**. Así, los equipos que conforman los emprendimientos son diversos y tienen necesidades diferentes en cuanto la autoridad y la autonomía, y un líder debe entender eso. Podría decirse que un buen líder sabe identificar las necesidades de las personas y del contexto como lo demuestra Alejandro, “hoy sos ejecutiva comercial mañana te paso a líder de *customer success*, cierto porque veo que tienes las capacidades y veo que te gusta interactuar incluso más en detalle con los clientes entonces te paso para este rol.” **E02**

Los líderes deben motivar el aprendizaje pues compromiso de los empleados es un "mecanismo" habilitador, es decir, si los empleados están afectivamente comprometidos y alentados de manera positiva podrían fomentar el uso de mecanismos de aprendizaje (Delic et al., 2017; Batt-Rawden & al. 2019). “Ahorita estamos fomentando con recursos que la gente escriba sobre blogs, estamos pagando por generación de contenido... Es otra forma en la que estamos tratando de generar conocimiento o de generar aprendizaje” **E04** “Es importante entender cuáles son sus sueños y aspiraciones, para uno ayudarles a conseguirlos” **E06**

“A mí me dicen que tengo que contratar *Brain Power*, pero yo soy más de la filosofía de ayudar a personas a crecer dentro de la empresa... Diana era mi empleada del servicio y ahora es auxiliar administrativa, yo la puse a estudiar, ellos tienen todas las ganas y todo el sentido de pertenencia... a todos los empleados yo les ofrecí estudiar y la empresa les pagaba la mitad del semestre” **E06**

“La implementación de prácticas distintivas de gestión de recursos humanos que promueven el aprendizaje a nivel individual, de equipo y de empresa fomenta el compromiso gerencial con el aprendizaje.” Hooi (2020). “La renovación de roles al personal es indispensable” **E02**. Tanto las habilidades como la motivación son esenciales para el desempeño y la capacidad de aprendizaje. (Hooi, 2020) “Cuando una persona, un líder se queda y no da un paso a un lado o no entiende que los que vienen detrás creciendo hace años con el equipo, hay que exponerlos.” **E03** “Mucha autonomía a cada líder para que él pueda tomar decisiones y es totalmente empoderado y empodere a su equipo.” **E01**

Para concluir, los líderes en los emprendimientos son personas abiertas al aprendizaje, buscan mejorar el talento de las otras personas, inculcan una cultura orientada al aprendizaje y fomentan procesos y prácticas para ello. Los líderes son quienes dirigen el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje.

9.2.4 Fuentes y prácticas de aprendizaje

Las capacidades dinámicas de aprendizaje en los emprendimientos se podrían identificar a partir de las prácticas y fuentes de aprendizaje que estos demuestran en su quehacer y su discurso. El estudio expone diferentes fuentes y prácticas recurrentes que utilizan los emprendedores para modificar su base de conocimientos no solo a nivel organizacional, sino a nivel personal, de talento humano. A continuación, se exponen las prácticas más utilizadas por los emprendedores entrevistados.

Se presentan diferentes prácticas que pueden evidenciar el desarrollo de capacidades dinámicas de aprendizaje. En el Anexo 5 se presenta la información más completa. Se resalta el tema de la experimentación, es una práctica que hacen todos los emprendimientos en esta etapa y es indispensable para la generación de conocimiento,

crean conocimiento a partir de desarrollo de productos o procesos, socialización de conocimiento, procesos de innovación o mejora continua; adquieren el conocimiento de muchas fuentes externas y los combinan con el conocimiento existente en la organización. Sin embargo, muchas veces lo hacen de manera emergente y pocas veces con procesos estratégicos gestión de conocimiento. Como sugiere Camilo “a medida que va creciendo y la organización se va robusteciendo, es ahí donde deben implementarse modelos de gestión de conocimiento, para que ese conocimiento que tiene los fundadores de verdad llegue a toda la organización.

Tabla 7 Prácticas de aprendizaje Encontradas en EEE

PRÁCTICAS	CDA	Ejemplos
Mentorías internas	KCC	"Hay otro sistema y es que los líderes les enseñan a los otros, los expertos en los temas nos enseñan a otros, es como cosas de ese estilo." E07
Reuniones de mejora continua	KGC	"Como cada dos o tres meses, no es algo constante, siempre lo hemos dicho, que nos deberíamos reunir más, pero nunca lo hacemos. Los japoneses hacen eso todos los días, ellos se reúnen diario. Pero las veces que lo hemos hecho, eso sirve demasiado, es como incalculable el efecto que eso tiene pero eso sirve demasiado." E05 "Hacemos reuniones mensuales, ellos me dicen qué les gustaría aprender" E06
Workshops, talleres y sesiones de aprendizaje	KCG KCC	"Hemos intentado y hemos hecho cierto tipo de workshops y talleres donde invitamos a la gente a aprender." E04 "Hacemos técnicas de ventas, manejo de objeciones... yo ya tenía esa formación porque trabajé en una multinacional... yo eso todo lo repliqué" E06
Lectura y discusión de libros	KAC KCC	"Yo me Leo un libro hago una presentación en PowerPoint y bajo la metodología y se las enseño se las comparto". E08 "Yo me leía un libro y le decía a Juanes, y de esa manera uno aprende cosas que uno nunca aprendería tan rápido, porque son experiencias de otros emprendedores... entonces ese tipo de aprendizaje yo creo que es muy bueno ". E04
Escucha y discusión de Podcast	KAC KCC	"En el equipo de <i>sales</i> nosotros escuchamos podcasts de Spotify de especialistas en ventas que cuentan casos o historias muy chéveres, y lo que hacemos es escuchar uno por semana y cada lunes al final de la tarde tenemos una sesión de donde compartimos "E02 "Estamos compartiendo vainas, tenemos Slack, estamos compartiendo artículos, podcasts, vi esto allí está bacano, por qué no lo ensayamos..." E07

Cursos virtuales	KAC	"Nosotros tenemos unas herramientas como Plazti, promovemos certificaciones. Por ejemplo, todos están certificados en metodologías ágiles, todos los líderes tienen tecnología para gerentes no tecnológicos" E07 .
Relacionamiento con personas del sector	KAC KCC	"Lo otro es el grupo de marca saludables de Whatsapp, ahí se habla de necesidades o ideas con otras marcas etcétera" E05 . "Por ejemplo, para entrar a Price Smart llamamos a 3 de marcas saludables que sabíamos que ya habían pasado por ese proceso y eso nos hizo desistir porque vimos que no estamos preparados para eso. Más que todo como hablando con las otras empresas del sector" E05 .
Visitas a otras Empresas y a Proveedores	KAC	"Nos ganamos un concurso de la Alcaldía de Medellín que se llama Enplanta, es sobre mejora continua y viajamos a Japón a conocer otras empresas de procesos productivos cómo aplican el <i>kaizen</i> " E05 .
Hacer vigilancia tecnológica	KAC	"Hay un montón de ensayos clínicos a nivel mundial súper textos con ese hongo y estamos empezando a producirlo" E03 . "Nos trajimos a Cristina Gómez que era la directora de inteligencia artificial del Centro para la Cuarta Revolución Industrial... además de liderar el equipo de inteligencia artificial de Vozy, su rol es precisamente ver no sólo que está pasando en temas de inteligencia artificial allá afuera sino también en las universidades" E02 "He visto que todos los adaptógenos vienen en una tendencia súper fuerte a nivel mundial" E06
Benchmark en el país y en el exterior	KAC	"Me fui a estados unidos como de cacería a ver qué productos había, ¿qué venía como fuerte? ... empecé a preguntar... y dije yo quiero ser la primera que venda leche dorada en Colombia" E06
Procesos de Innovación	KGC	"Nuestro modelo de negocio fue todo con experimentación" E11
Experimentación	KGC	"nosotros tenemos otro equipo de desarrollo y todos los días hacemos experimentación" E04

Metodologías ágiles	KGC	“necesitamos que haya transversalidad, pues en temas de agilismo, en temas de analítica, temas de tecnología, tenemos unos programas internos para eso...” E07 . “Nosotros trabajamos con metodologías ágiles de desarrollo semanal, el lunes hay un <i>sprint</i> y los viernes se muestran los resultados, semana a semana. Entonces se identifica qué falló, qué no funcionó... semana a semana tomamos decisiones súper rápido.” E01
Procesos de Investigación y desarrollo	KGC	"Estas son unas cavas de fermentación súper <i>tesas</i> , si nosotros fuéramos a comprar un equipo así eso vale millones y millones, nosotros con un primo que es ingeniero electrónico desarrollamos las cavas, tenemos cuatro de ellas." E05 "Nosotros este año hicimos como una apuesta de contratar a un ingeniero de alimentos para el laboratorio lo que fuera tiempo completo para el desarrollo de productos. Entonces en enero abrimos un pequeño laboratorio aquí en la empresa". E05
Documentar los errores o lecciones aprendidas	KGC	"El último error que tuvimos grave, le dije a Naidú quién es la de calidad, que documentara todo lo que pasó, para que quede un precedente y que sepamos qué fue, cuáles fueron las acciones que tomamos y cómo se corrigió. De hecho, el grupo de control de procesos surgió por esa situación que pasó." E05

Nota: elaboración propia con base en las entrevistas.

9.2.4.1 Los Mentores, los Referentes y los Inversionistas.

Es importante aclarar que cada etapa del emprendimiento tiene unas necesidades específicas, y requiere diferentes conocimientos y recursos que el ecosistema provee. “Hay mentores para diferentes etapas de los negocios. No es lo mismo crear una *startup* desde cero, que lo que decías ahorita el proceso de crecimiento, luego el de escalamiento o aceleración, luego ya el de expansión.” **E02** En esta etapa, los emprendimientos ya han utilizado las capacidades del ecosistema como red para adquirir contactos, participar en concursos, capacitarse en los temas empresariales básicos, ajustar su modelo de negocio, entre otras cosas. Muchos de los entrevistados, confirman haber ganado concursos en los que obtuvieron conocimientos, desarrollaron habilidades, recibieron *Grants* (recursos de financiamiento otorgados por el Estado) o inversión de Ángeles Inversionistas, amigos o familia, que les han permitido llegar a este punto.

Así, en la etapa de expansión, es preciso enfocar los esfuerzos en adquirir conocimiento para desarrollar capacidades organizacionales que les permitan llevar el emprendimiento a un nivel mayor, convertirlo en una organización sostenible y competitiva. “una de las partes fundamentales en esto es el Network, la gente que conoces” **E02**. Es importante “tener asesores, mentores, consultores yo hago parte de varias redes de emprendimiento y organizaciones... tengo mentores de primer nivel, entonces pues uno la embarra menos” **E07**.

Se evidencia que tienen claro que el relacionamiento con mentores, que pertenezcan a organizaciones más grandes u otros emprendimientos referentes, les va a permitir llevar el negocio a otro nivel, gracias al conocimiento y el Capital Social que pueden desarrollar. “Tengo un *pull* de los mejores. Entonces, por ejemplo, si tengo temas de perspectiva más personal, más de la humano del emprendedor, es Carlos Raúl Yepes... en veinte minutos queda uno resuelto” **E07**. “Para nosotros también lo más importante es que el emprendedor no solo crezca en conocimiento, sino que crezca en contactos porque eso le va a permitir crecer su empresa en muchos aspectos” **E13**. Es indispensable entonces el reconocimiento de los conocimientos necesarios, la identificación de los actores que lo tengan y el fortalecimiento de las relaciones para llevar a cabo las actividades de expansión, “hay que construir redes de apoyo” **E07**.

Los inversionistas juegan un papel fundamental en esta etapa de los emprendimientos, y pueden ser una gran fuente de aprendizajes a partir de la cual, el conocimiento organizacional podría reconfigurarse. “Yo tengo cuarenta socios en mi compañía... Ángeles Inversionistas, *family offices*, corporativos, hay de todo... pero yo creo siempre que es mejor estar acompañado que solo” **E07**. “Por ejemplo, Alejandro Mesa es una persona muy capacitada, un ser humano muy bueno, hicimos una muy buena selección de con quién nos casábamos, porque no solamente logramos obtener recursos financieros sino acompañamiento” **E03**.

9.2.4.2 Los clientes y el mercado

Se evidencia que una de las fuentes principales de aprendizaje que les ha obligado a pivotar el negocio son el cliente y el mercado. El contacto directo y constante con los clientes le permite al equipo aprender para mejorar los productos o servicios de acuerdo con las necesidades. “Con uno de nuestros productos, fue que hicimos como un proceso de CO-creación con los clientes... invitamos a las personas a recibir muestras y que nos dijeran qué opinaban, qué se le podía mejorar o qué le bajaban, qué le cambiaban” **E05**. “Visito los clientes, estoy mirando que hay en el mercado” **E10**. “Hacemos un *onboarding* a los clientes más *premium*... le damos un demo... les mostramos cómo llegar a la plataforma... les preguntamos qué cambiarías, por qué, qué te gusta, qué no te gusta y con base en eso, hacemos una iteración del software” **E01**.

El contacto con los clientes facilita la identificación de oportunidades, las formas de consumo, las preferencias del mercado, los procesos de decisión de compra. Todo este conocimiento, los emprendimientos que están en etapa de expansión lo han sabido leer, interiorizar y sobre todo utilizar. Esto hace parte de la capacidad de adquisición de conocimiento, esa habilidad de las empresas para identificar conocimientos externos, aprenderlos y usarlos para la sostenibilidad del negocio.

9.2.4.3 Capacitaciones: internas y externas, más práctica menos académica

“Decían... yo no estoy pensando en yo ser mejor yo estoy pensando en cómo mi empresa es mejor.” **E13**

Podría decirse que las capacitaciones al personal son parte de la reconfiguración del conocimiento personal, a través de la adquisición, y si se utiliza al interior de la organización, se extiende a ser grupal y organizacional. Todos los emprendimientos entrevistados, conscientes de la importancia de fortalecer el equipo, han hecho capacitaciones a su talento a través de diferentes prácticas. Gracias a la falta de recursos, los emprendimientos buscan adquirir conocimientos aplicables, prácticos y rápidos, en lugar de conocimientos muy especializados, pues les permiten avanzar de manera acelerada y disminuir la curva de aprendizaje.

Los emprendedores no están buscando en crecer ellos sino en crecer sus empresas, entonces no están haciendo maestrías ni doctorados, sino cursos cortos, cursos prácticos, mentorías, cursos de dos meses en Harvard o ser el asistente del de Airbnb... adquieren ese conocimiento y ya, se devuelven... Una vez hicimos un estudio de emprendedores en el que le preguntábamos a grandes emprendedores, como Simón Borrero, cuántos de ellos tenían un MBA o una maestría y eran muy pocos. **E13**

El conocimiento especializado en estas etapas del emprendimiento se hace a través de la contratación y el aseguramiento del mejor talento posible. Sin embargo, la inversión en estudios más especializados también depende del tipo de conocimiento que requiera la organización. Por ejemplo, en Progal BT, que es un emprendimiento basado en el desarrollo de biotecnología, el emprendedor menciona haber hecho inversión en capacitación del personal incluyendo estudios de doctorado para varias personas del equipo. “Con ese dinero formamos de los tecnólogos que teníamos en la compañía a nivel de maestría y doctorado incluyéndome” **E03**.

9.2.5 Conclusiones del Trabajo de Campo

“Crear nuevo conocimiento significa casi literalmente recrear la compañía y cada uno dentro de ella en un proceso que no para de auto-

renovación personal y organizacional.”(Nonaka. 1991, 2007)

Se observa que la capacidad más desarrollada en los EEE es la capacidad de adquisición de conocimiento. Gracias al proceso de creación y crecimiento del modelo de negocio, a través de la identificación de oportunidades, afrontamiento de problemas o crisis, el desarrollo del producto o servicio, del capital social, la conformación de los equipos, la exposición a clientes, desarrollo de proveedores, entre otras actividades propias del proceso, los emprendedores han adquirido una serie de conocimientos y herramientas que les ha permitido llegar a este nivel. Sin embargo, todavía están en proceso de construir los equipos, los procesos, mejorar productos o servicios, por lo tanto, continúan adquiriendo conocimiento desde diferentes fuentes externas. “Por ejemplo, el de Hubspot que escribió el Sales Manager es una cosa increíble para cambiar cómo funciona la empresa, nosotros cambiamos el funcionamiento de Erco por ese libro, por ejemplo, entonces hemos venido con ese constante aprendizaje” **E04**.

Si bien los fundadores del emprendimiento tienen esta habilidad muy desarrollada, es evidente que se necesita transferir y fortalecer esta capacidad al equipo de trabajo. Los emprendimientos, si no quieren caer en el estancamiento, deben seguir interactuando constantemente con el entorno, con los mentores, otros emprendimientos, con los clientes, validando, aprendiendo de lo que ven, de otras prácticas y políticas de empresas más grandes, de expertos en temas, de líderes empresariales; es decir, continuar gestionando el Capital Social que le permite a la empresa aprender constantemente.

Adicionalmente, los emprendedores entienden que el conocimiento adquirido debe ser intercambiado, transformado, diseminado y transferido al resto de la organización, por eso se evidencia que llevan a cabo procesos de combinación de conocimiento. Aunque esta habilidad está en menor proporción que la capacidad de adquisición, los emprendimientos comprenden que deben crecer, fortalecer y asegurar el conocimiento, pues los equipos están en expansión y, como se menciona anteriormente, se enfrentan a barreras como la alta rotación del personal que implica fuga de conocimiento.

Así mismo, muestran cierta capacidad de generación de conocimiento, es evidente que algunos han desarrollado laboratorios y procesos que facilitan esa habilidad. Sin embargo, se puede decir que es el emprendedor quien tiene esa capacidad de generación de conocimiento mas no el equipo como tal, el emprendedor aprendió a generar conocimiento a partir del desarrollo y crecimiento de su empresa y es indispensable que transfiera ese conocimiento a sus equipos de trabajo.

Cabe resaltar que todos los emprendimientos demuestran unos valores que están cultivando en sus emprendimientos que facilitan el aprendizaje. La teoría y la práctica sugieren que tanto la confianza y la cercanía como la autonomía podrían ser características de una cultura de aprendizaje. Sumado a esto, son líderes natos que han logrado cohesionar un equipo a partir de la comunicación efectiva de una visión y unos objetivos; además, son personas que siempre están buscando el crecimiento de su gente, se evidencia un carisma de líder transformativo, que fomenta el aprendizaje.

Si bien es claro que en los emprendimientos existen prácticas de aprendizaje, a continuación, se describen las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que los emprendimientos colombianos en etapas de expansión podrían desarrollar.

9.3 Etapa 3: descripción de capacidades dinámicas de aprendizaje que emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar.

“Inventar nuevos conocimientos no es una actividad especializada. Es una forma de comportarse, de hecho, una forma de ser, en la que todos son trabajadores de conocimiento, es decir, emprendedores.” (Nonaka, 2007, p. 5)

En una economía del conocimiento, la evolución de las tecnologías, los procesos, los contextos y los mercados son dinámicos, evolucionan de una forma tan acelerada que muchas veces las empresas no logran mantener el ritmo del cambio y se estancan. Para evitar esto, las organizaciones, pueden implementar rutinas, procesos, llevar a cabo prácticas de gestión de conocimiento, procesos de innovación, especialmente fomentar una

cultura de aprendizaje, que le permita reconfigurar su base de conocimientos. Como expone Garzón (2015, 2018, P.30) se necesita un contexto de trabajo donde se estimule el desarrollo de las competencias y lograr la satisfacción de las personas, con el objetivo de tener un equipo comprometido y dispuesto a evolucionar. Las CDA se convierten en una ventaja competitiva, pues son esas habilidades de estar aprendiendo constantemente, integrar, crear conocimiento y sobretodo utilizarlo para mantener o fortalecer su posición en el mercado.

Para lograr el propósito de este trabajo, se describen tres tipos de capacidades dinámicas de aprendizaje que podrían desarrollar los emprendimientos colombianos en etapa de expansión.

9.4 Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC)

Los EEE están en un periodo de crecimiento del equipo, entrando a otros mercados, consolidando los procesos organizacionales y su estructura. El emprendimiento es una construcción dinámica, pero también corren el riesgo de caer en el estancamiento, si no desarrollan habilidades de aprendizaje desde todas sus fuentes. Por esta razón, no deben dejar a un lado las prácticas de adquisición de conocimiento, pues mantener un constante aprendizaje de las fuentes externas posibilita la visualización de posibles crisis, necesidades desconocidas, tendencias, nuevas tecnologías, entrada de nueva competencia, entre otros. Así, se hace necesario que desarrollen rutinas y prácticas donde el equipo de trabajo fortalezca el Capital Social.

Como se ha mencionado, la KAC es la habilidad de la organización de identificar conocimiento, tácito o explícito, proveniente del ambiente externo y transferirlo o adquirirlo al interior de la organización (Zhen et al., 2011; Garzón, 2018), y utilizarlo con fines comerciales. Para lograr este propósito se requiere el desarrollo de rutinas y procesos internos de análisis e interpretación de ese conocimiento (Zahra & George, 2002; Calderón-García, Fayos-Gardó & García-García, 2018.). Esos procesos y rutinas pueden ser: la vigilancia tecnológica, el entendimiento de las tendencias, identificar y reflexionar sobre las crisis y las oportunidades, capacitaciones, seminarios, visitas a ferias y mercados.

Las fuentes de conocimiento en el desarrollo de esta capacidad son:

- **Stakeholders:** socios, inversionistas, clientes, proveedores, aliados
- **Mercado:** competencia, empresas del sector, empresas de otros sectores, mercados, tendencias, cambios socioculturales.
- **Ecosistema:** otros emprendedores, aceleradoras, redes de inversionistas, academia, empresas referentes, entidades gubernamentales.

Esta habilidad permite aprender del entorno y explotar el conocimiento en beneficio de la compañía. Además de las prácticas mencionadas, muchas organizaciones optan por desarrollar modelos de innovación abierta. En el contexto colombiano, esta podría ser una buena fuente de creación de conocimiento con el apoyo de fuentes externas para maximizar los recursos existentes. Los procesos de innovación abierta requieren conocimiento de la organización, así que podría decirse que está relacionada con la capacidad de combinación de conocimiento.

9.5 Capacidad de Combinación de Conocimiento (KCC)

Es la habilidad de la organización desarrollar rutinas de gestión de conocimiento para combinar, integrar, transferir, intercambiar y utilizar el conocimiento de la organización con conocimiento adquirido de fuentes externas, y esto a su vez crea conocimiento (Calderón-García et al., 2018; Zhen et al. 2011; Garzón, 2018). Los principales habilitadores para el desarrollo de esta KCC son la cultura organizacional de aprendizaje, un diálogo permanente, un clima organizacional favorable, unas prácticas de recursos humanos que gestionen de manera adecuada el talento y un buen liderazgo. Es importante mencionar que no solamente es la habilidad para integrar conocimiento adquirido de fuentes externas, sino también el intercambio y de combinación de conocimiento en los equipos al interior de la organización.

Como se menciona en el apartado anterior, los procesos de innovación abierta son una excelente fuente de aprendizaje. El intercambio de conocimientos con la academia, las personas y otras organizaciones, podría elevar el conocimiento a niveles superiores. Además de mitigar los riesgos, estos procesos de innovación abierta incrementan los

recursos para el desarrollo, no solamente económicos sino el capital intelectual a través de la diversidad de saberes.

Podría decirse que la KCC es la habilidad que más se necesitaría desarrollar en esta etapa del emprendimiento, pues el equipo está creciendo tan rápido que la transferencia de conocimiento del emprendedor y de los líderes al resto de las personas se dificulta cada vez más. Además, el emprendimiento ya tiene un recorrido y unos aprendizajes que le son propios que se deben fortalecer a partir de conocimiento del entorno, y diseminarlos a toda la organización.

9.6 Capacidad de Generación de Conocimiento (KGC)

Además de las dos capacidades mencionadas anteriormente, la KGC es indispensable para la supervivencia del negocio. La renovación de la memoria organizacional a partir de la creación de nuevo conocimiento permite el desarrollo de nuevos productos, servicios, nuevo portafolio, la mejora de procesos organizacionales e incluso innovadores modelos de negocio. Si bien los emprendedores lograron crear nuevo conocimiento desde la identificación de una oportunidad o una necesidad del entorno y la posterior edificación de su modelo de negocio, es necesario promover y madurar esta habilidad en los equipos de trabajo. La KGC afecta diferentes niveles ontológicos del conocimiento: individual, grupal y organizacional. Puede ser desarrollada a partir de:

- Socializar, explicitar, combinar e interiorizar conocimiento. Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional de Nonaka (1994)
- Experimentar constantemente.
- Reflexionar.
- Llevar a cabo procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) y procesos de mejora continua.
- Tomar decisiones de manera participativa.
- solucionar problemas de manera colectiva.

Para el desarrollo de KGC es indispensable tener equipos diversos, es decir, que incluyan personas de diferentes campos de trabajo, que aporten conocimientos,

experiencias y puntos de vista complementarios e incluso opuestos, que enriquezcan el conocimiento del equipo. Esto fortalece la cultura de aprendizaje.

10 Resultados: propuesta de marco de trabajo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que los emprendimientos en etapa de expansión podrían desarrollar.

“El conocimiento es, estratégicamente, el activo intangible más importante de la compañía” Spender y Grant (1996), Ginja y Gonçalves (2020).

Los emprendimientos como toda organización tienen unos recursos tangibles e intangibles para llevar a cabo su propuesta de valor y el conocimiento es su activo intangible más importante. Davenport, De Long y Beers (1998) definen el conocimiento como información combinada con experiencia, contexto, interpretación, reflexión y perspectiva que agrega un nuevo nivel de comprensión (Omotayo, 2015). El conocimiento organizacional incluye conocimientos prácticos, técnicos y especializados, el saber hacer y los procesos, el Capital Intelectual y el Capital Social, que la organización va construyendo. Estos conocimientos se encuentran de manera explícita y tácita en la organización, en los equipos, en las personas.

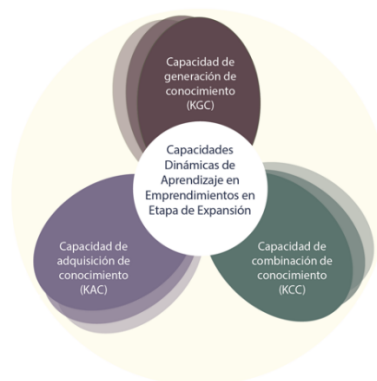
Si bien los emprendimientos han entendido de manera empírica la importancia del renovar y evolucionar su conocimiento, y han integrado prácticas de aprendizaje, en esta etapa de expansión esas iniciativas deberían estar alineadas a los objetivos de la organización. Es decir, el conocimiento debe ser pensado y gestionado de manera estratégica y desarrollar CDA. Estas, se definen como las habilidades que tiene la organización para adquirir, crear, combinar y utilizar conocimiento tangible e intangible, a través de diferentes fuentes, prácticas, procesos y herramientas. Como resultado se reconfigura el conocimiento individual, grupal y organizacional, se transforma su comportamiento, la creación y captura de valor. Esas capacidades deben ser dinámicas pues deben responder al momento de la organización y al contexto dinámico en el cual está inmersa.

No todas las organizaciones tienen los mismos recursos para gestionar su conocimiento y desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje. Sin embargo, cabe resaltar la importancia de estas habilidades, pues permitirán a la compañía evolucionar y responder a los cambios del entorno, mejorar su ventaja competitiva para ser sostenibles en el tiempo y evitar el estancamiento. Estas capacidades, se logran a partir del desarrollo de rutinas, prácticas, políticas de gestión humana, promover una cultura de aprendizaje, a través del liderazgo. Es un procesos dinámico y continuo, en el que los resultados se ven en el largo plazo. Su construcción puede entenderse como un pilar fundamental de la compañía y estar dentro de la filosofía y el que hacer de la organización.

Para empezar con este propósito, los emprendedores deben reconocer las necesidades de aprendizaje del emprendimiento, a partir de la identificación de los conocimientos organizacionales existentes, y los que van deben adquirir o a crear para llevar a cabo la estrategia. Es decir, se deben definir los objetivos para desarrollar los tipos de CDA: la capacidad de adquisición de conocimiento (KAC), capacidad de generación de conocimiento (KGC) y capacidad de combinación de conocimiento (KCC)

Una vez trazados unos objetivos para desarrollar dichas capacidades, hace necesario que los emprendimientos integren y construyan prácticas, rutinas, y habilitadores que sirven como soporte. El líder de la organización deberá evidenciar cuáles son sus prioridades e ir implementando las prácticas de manera paulatina. A continuación se hace una descripción de las CDA, las prácticas, unos procesos, los habilitadores y fuentes de aprendizaje.

Figura 3 Capacidades Dinámicas de Aprendizaje en EEE



Nota: Elaboración Propia

- **La capacidad de adquisición de conocimiento:** permite estar en constante aprendizaje a partir de conocimientos provenientes de fuentes externas a la organización. Esta capacidad se desarrolla a partir de diferentes prácticas como:
 - Interacción e investigación constante con los clientes a partir de herramientas utilizadas en metodologías centradas en el usuario; como por ejemplo, *Design Thinking*, la cuál es desarrollada y explicada por Brown (2008) como “una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y lo que una estrategia comercial viable puede convertir en valor para el cliente y oportunidad de mercado.”
 - Adquisición de nuevos conocimientos a partir de la integración de nuevo persona a los equipos.
 - Desarrollo del capital social, a partir del relacionamiento efectivo con personas del entorno.
 - Una adecuada gestión de los mentores.
 - Comunidades de práctica: personas que se reúnen a reflexionar sobre temas de interés, sus prácticas profesionales, se apoyan para resolver problemas complejos, entre otros. Se comparten prácticas, lecciones aprendidas, se generan nuevas ideas y se desarrolla un apoyo profesional mutuo. Para el adecuado desarrollo de una comunidad de práctica, se debe: tener: una central de contenido, desarrollar webinars para fomentar la discusión, un espacio virtual para el almacenamiento de conocimiento, Q&A fóruns y personas encargadas de esta práctica (APQC, 2017, 2018).
 - Vigilancia tecnológica: identificar qué se está haciendo en el entorno frente al desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos. Se logra a través del contacto con universidades, centros de innovación, laboratorios de investigación y de desarrollo, acceso a bases de conocimiento, revistas tecnológicas y especializadas, entre otros.
 - Investigación de macro, y micro tendencias locales y globales.
 - *Benchmarking*, acceso a bases de datos como *Euromonitor*, entre otros.

- **La capacidad de generación de conocimiento:** Esta capacidad es la habilidad de crear conocimiento, producto de procesos internos de gestión y creación de conocimiento organizacional, innovación, mejora continua, investigación y desarrollo. “Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y todos los que la integran en un proceso ininterrumpido de autor renovación organizacional” (Nonaka, 2007). Todo el conocimiento que se genere en la organización debe ser utilizado e integrado para modificar los comportamientos y la oferta de valor de la organización. Ese uso es lo que finalmente va a convertirse en ventaja competitiva frente a otros actores del mercado. Si bien los recursos son limitados, se pueden implementar prácticas que dan soporte a estas acciones estratégicas como:
 - Creación de conocimiento a partir del modelo SECI: creado por Nonaka (1994), es un modelo de conversión del conocimiento tácito y explícito, a través de varios procesos (Farnese ML., Barbieri B., Chirumbolo A. & Patriotta G., 2019, p.3) como:
 - *Socialización:* es un proceso en el que se crea conocimiento tácito a partir del intercambio y la interacción entre individuos, en el día a día. Se crea a partir del diálogo, la observación, la interacción codo a codo con otros.
 - *Exteriorización:* “El conocimiento tácito se convierte a través de la Exteriorización en nuevo conocimiento explícito, en forma de conceptos, imágenes y documentos escritos. Aquí, las personas usan el diálogo, metáforas y confrontaciones en equipo como métodos efectivos para hacer codificable el conocimiento tácito.” (Farnese ML, et al., 2019)
 - *Combinación:* - no hace referencia a la capacidad de combinación de conocimiento - Es cuando se transforma el conocimiento explícito existente, a través de la fusión, edición, combinación y se genera un conocimiento explícito más complejo y sistemático (Farnese ML, et al., 2019). El resultado son modelos, manuales, mejores prácticas, flujogramas, entre otros.

- *Interiorización*: “el conocimiento explícito es absorbido por los individuos, enriqueciendo su base de conocimiento tácito” (Farnese ML, et al., 2019). Esta interiorización puede darse a partir del uso y la reflexión de manuales, aprender haciendo, el ensayo y error y programas de entrenamiento *on the job*.
- Desarrollar proyectos de I+D+i: Los proyectos de innovación son una excelente fuente de creación de conocimiento organizacional. En estos proyectos interactúan personas con diversas experiencias y conocimiento en diferentes áreas, quienes investigan y utilizan la creatividad y el conocimiento para generar ideas que solucionan problemas. La APQC (2020) la define como “la creación y aplicación de ideas que agregan valor a los clientes internos y externos de una organización” y expone cuatro rutas:
 - Innovación de productos / servicios.
 - Innovación operativa: nuevas formas de trabajar que hacen que el negocio sea más eficaz y / o mejoran la experiencia del cliente.
 - Innovación del modelo de negocio: nuevas estrategias, procesos y relaciones que crean nuevas formas de hacer negocios.
 - Facilitadores de innovación: herramientas, estructuras y elementos culturales que crean un entorno donde la innovación puede prosperar. (APQC, 2020)

Sugieren, además, “contratar y retener empleados con cualidades innovadoras como la curiosidad, la obsesión por el cliente, la colaboración y la capacidad de adaptarse a la ambigüedad.” (APQC, 2020). Es los diferentes proyectos de I+D+i, es importante tener una aproximación sistémica que permita identificar, conectar, visualizar, los diferentes actores, entornos y relaciones existentes pertinentes para el desarrollo de la solución, como explica Sangiorgi, (2009) en su propuesta de *framework* para *Service Design*. Si bien estos programas necesitan recursos organizacionales, los emprendimientos podrían empezar por trabajar en los facilitadores de la innovación y trazar una ruta de proyectos posteriores. “La innovación es importante para supervivencia y rendimiento empresarial” (Lafuente, Solano, Leiva & Mora-Esquivel, 2019, p. 53).

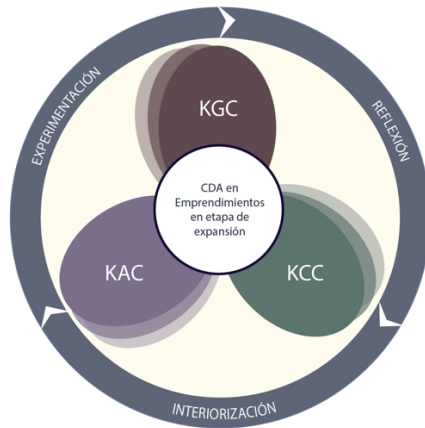
- **La capacidad de combinación de conocimiento:** es la habilidad que permite renovar los conocimientos existentes a partir de la combinación e integración de nuevos conocimientos, provenientes tanto de fuentes externas como internas de la organización. Se desarrolla a través de capacitaciones y educación, procesos de intercambio, de transferencia. Algunas prácticas recomendadas son
 - Mejora de las capacidades del talento a partir de educación. Habilitar herramientas como *Udemy* o *Platzi* donde el personal tiene acceso a cursos cortos, prácticos y virtuales que facilitan la adquisición de nuevas herramientas y el desarrollo de habilidades.
 - Educación formal: cuando se requiere un conocimiento profundo especialmente para procesos de exploración de conocimiento, desarrollo e innovación, es preferible fortalecer el talento desde una educación más formal. Así mismo, cuando la persona busca mejorar su especialidad y está comprometida con permanecer en la organización, la financiación de este tipo de educación es muy bien recibida y genera lazos a largo plazo.
 - Programa de mentorías internas: permiten el intercambio, la combinación y la generación de conocimiento. Esto podría fortalecer, por un lado, la habilidad del mentor para transferir su conocimiento y, por el otro lado, un aprendizaje acelerado. Lo más importante es tener unos objetivos claros de mentoría no solo para el mentor sino para la persona que la recibe, para que cada uno tenga claro su rol y las expectativas. Se necesita elegir y capacitar a los mentores internos en temas de comunicación y enseñanza para poder transmitir los conocimientos, de una manera adecuada (APQC, 2021).
 - Q&A's: son reuniones ya sean presenciales o virtuales, donde las personas de un equipo o de una organización tienen interacción directa con un experto para conversar sobre temas de interés de la organización, a partir de preguntas y respuestas.
 - Lecciones aprendidas: son una herramienta para compartir conocimiento de los proyectos que se han desarrollado en los emprendimientos. Se pueden realizar entre personas internas o externas de la organización. Sirven para mejorar procesos y políticas, reducir riesgos y minimizar costos (APQC, 2016). Generalmente responden preguntas como: ¿qué estaba tratando de hacer el equipo? ¿Qué no funcionó bien y por qué? ¿Qué aprendimos de

esto? ¿Qué deberíamos cambiar? Aspectos de las lecciones aprendidas exitosas (APQC, 2016):

- Definir objetivos estratégicos para este proceso.
 - Asegurarse de que las lecciones se pueden utilizar a para respaldar los proyectos actuales.
 - Fomentar la reutilización en otros proyectos que estén realizado otros equipos de la organización.
 - Determinar reglas y roles.
 - Establecer las lecciones aprendidas dentro de los procesos de cada proyecto.
 - Motivar la participación en el proceso de crear y reutilizar las lecciones aprendidas.
 - Medir el impacto
- Proyectos de innovación abierta: estos proyectos integran capacidades de la universidad, de la empresa y del estado, principalmente para desarrollar proyectos enfocados a innovación adyacente o disruptiva, que es el tipo de innovación donde más se requiere investigación, recursos y es a largo plazo.

Se propone un proceso iterativo de las acciones fundamentales para aprendizaje, para que el emprendimiento desarrolle constantemente en el equipo y fomente su práctica. La experimentación, la reflexión y la interiorización, son acciones a través de las cuales el conocimiento puede ser integrado a la organización. Este proceso iterativo desarrolla las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje.

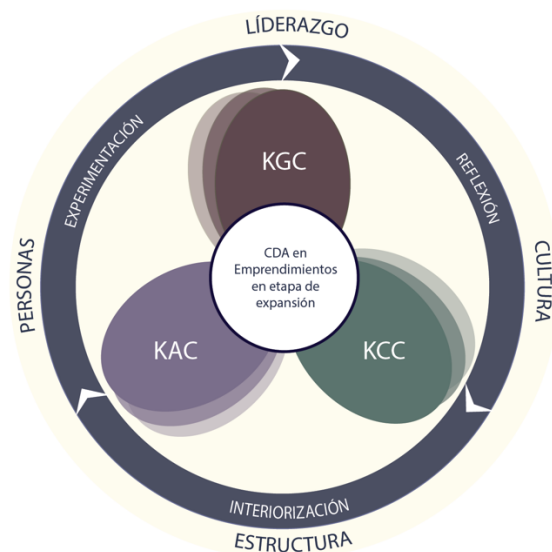
Figura 4 Proceso iterativo de aprendizaje



Nota: Elaboración Propia

Para poder llevar a cabo esas prácticas y esos procesos es necesario entender que existen unos habilitadores. Son las condiciones, prácticas, políticas, acciones que permiten el desarrollo y el fortalecimiento de las CDA; son propios de cada organización y son una construcción colectiva, dinámica, que depende del momento de la organización y pueden gestionarse. Los que se destacan en este marco son: la cultura, las personas, el liderazgo, y la estructura.

Figura 5 Habilitadores para el desarrollo de CDA



Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional: es la que determina la interacción entre las personas, su relacionamiento y el flujo de conocimientos para el logro de los objetivos. Una estructura que fomente el trabajo en equipos y sea flexible para la rotación del personal, va a permitir la creación, el intercambio, la combinación y la transferencia de conocimientos, a partir de un relacionamiento constante. Las estructuras que son muy rígidas, diseñadas con muchos niveles de jerarquías, son una barrera para la interacción entre las personas, lo que impide el flujo de conocimientos y se convierte en una barrera para el aprendizaje.

Los EEE tienen la ventaja de que están apenas fortaleciendo la estructura organizacional, y tienen la capacidad de modificarla, para lograr el mejor desempeño de las personas, y potenciar la creación y combinación de conocimientos a partir de sus relaciones e interacción.

Las personas: son la fuente de creación de conocimiento, son el fundamento del aprendizaje. Por lo tanto, la gestión del personal debe desarrollarse de manera estratégica en función de la creación de CDA. Es decir, se pretende que todos los aspectos que soportan los procesos de gestión humana estén muy orientados hacia la construcción del mejor equipo de trabajo y unas condiciones laborales que les permitan su máximo crecimiento y aprendizaje.

Los emprendimientos en etapas de expansión pueden tener una contratación acelerada y en varios casos reactiva, y repercute en unos procesos no muy rigurosos para la selección del personal. Además, los recursos de la organización son limitados para la atracción y selección del mejor talento, lo que implica que su capacidad de adquisición de conocimiento en ese sentido no es tan alta. Sumado a esto, algunos carecen de áreas de recursos humanos o son muy básicas para gestionar el bienestar en la organización, influyendo en la motivación de los empleados, algo fundamental para desarrollar las CDA.

Se hace necesario entender las necesidades de las personas y su motivación, hacia el aprendizaje y el crecimiento profesional, para definir unos objetivos organizacionales y unos planes de carrera con los empleados. Se sugiere:

- **Definir criterios de selección enfocados en:** la diversidad de conocimientos, motivación de aprendizaje, adaptabilidad, flexibilidad y transparencia.
- **Un sistema de reconocimientos e incentivos:** que motive a los empleados a buscar nuevos conocimientos, a través de la generación, combinación y adquisición desde fuentes externas. Es importante que exista un equilibrio entre el beneficio económico y los reconocimientos sociales.
- **Rotación del personal y pasantías:** La rotación del personal posibilita el flujo de conocimientos entre los equipos de la organización. Esta práctica fortalece las capacidades de combinación y generación de conocimiento. Además, de dinamizar los roles del empleado para mantener alta su motivación y expectativas de crecimiento profesional. Se necesita identificar las necesidades y las fortalezas de las personas, establecer unos objetivos y realizar seguimiento. Las pasantías son de corto plazo y facilitan una dinámica de integración de las personas con los otros equipos de la organización.

Liderazgo: para crear un emprendimiento y llevarlo a etapa de expansión, los emprendedores han probado tener habilidades de liderazgo que les han permitido guiar a su equipo de trabajo, en una situación de incertidumbre a partir de una visión de futuro. Demuestran resiliencia, perseverancia, fortaleza mental, disciplina e inteligencia de negocios, que los convierte en un referente para las personas que trabajan con ellos. Muchos manifiestan un interés genuino por fomentar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y les brindan las oportunidades necesarias para evolucionar. Si bien a nivel personal tienen esas capacidades, los emprendedores podrían promoverlas en diferentes personas de la organización, para lograr que la filosofía de crecimiento y aprendizaje sea integrada por las personas de la organización.

Para el desarrollo de una visión compartida sobre aprendizaje se hace necesario ejercer el liderazgo transformacional. Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2019) exponen que este enfoque del liderazgo presenta al líder como una persona que inspira a través de “articular la motivación y una visión emocionante”, y empodera a las personas para lograrla.

Promueve la “estimulación individual, la cual hace referencia a los líderes que fomentan la creatividad, nuevas ideas y formas para solucionar los problemas”; y la consideración individual, que implica un conocimiento de las necesidades individuales para impulsar su crecimiento y la consecución de los logros, a través del *coaching* y el *mentoring*. Este tipo de liderazgo promueve el aprendizaje individual y facilita el desarrollo de CDA.

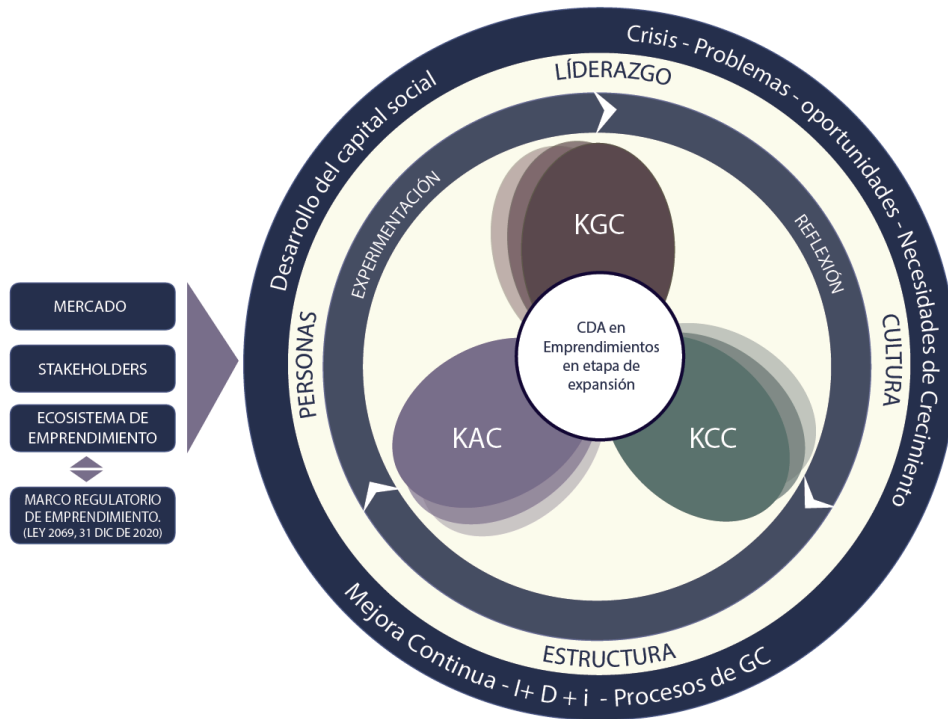
La cultura de aprendizaje: es la base para crear un ambiente y unas condiciones organizacionales que permiten el desarrollo de CDA. La cultura se erige a partir de los valores, visión y significados compartidos, rituales y prácticas del día a día. Si bien la cultura puede direccionarse, emerge en la interacción constante de los individuos, es por esto que el talento es indispensable, no solo por sus conocimientos y habilidades que sustentan su desempeño, sino por su calidad como seres humanos.

La cultura de aprendizaje tiene como características el enfoque en el individuo, la diversidad de saberes y opiniones para fortalecer la innovación. Estimula constantemente la experimentación y una actitud responsable hacia el riesgo, gracias al correcto uso de la información. Promueve el empoderamiento de los empleados y la autonomía, para impulsar un crecimiento personal que contribuya a las habilidades organizacionales. Además, hace uso de una comunicación abierta y cercana que permite el reconocimiento y aprendizaje de los errores y los fracasos; y fortalece la confianza entre los individuos para facilitar que compartan el conocimiento.

Emprendimientos que trabajan a partir de metodologías ágiles como *Scrum* o *Lean* fomentan la cultura de aprendizaje a partir de la experimentación y la reflexión constante y frecuente en las diferentes áreas de la organización. Estas metodologías tienen unas prácticas que podrían adaptarse a todas las áreas de los emprendimientos como por ejemplo las reuniones semanales para definir objetivos y acciones de corto plazo, reuniones de revisión de resultados y aprendizaje.

Así, el liderazgo transformacional, la cultura de aprendizaje, el enfoque en las personas y una estructura flexible que fomente el trabajo en equipo son aspectos que soportan el desarrollo de las capacidades de generación, adquisición y combinación de conocimiento en el emprendimiento.

Figura 6 Fuentes de aprendizaje



Nota: elaboración propia

Las principales fuentes de adquisición y combinación de conocimiento son: 1- el desarrollo del Capital Social, por medio del cual se establecen y se mejoran las relaciones con *stakeholders*; estos son entendidos como las personas que están directamente relacionadas con la compañía por su operación como los empleados, los clientes, los proveedores, los accionistas, los inversionistas, los aliados, entre otros. 2- Hacer parte activa del ecosistema de emprendimiento, entendiendo las diferentes posibilidades que se presentan desde el marco regulatorio de emprendimiento (Ley N° 2069, 2020); el cual promueve la innovación, la investigación, la posibilidad de adquisición de nuevas tecnologías, el desarrollo de centros emprendimiento, de redes de voluntarios y empresarios solidarios con los que se pretende movilizar y hacer transferencia de

conocimiento entre diferentes actores, para cada etapa del emprendimiento². Además, relacionarse constantemente con los diferentes actores: entidades del estado, las aceleradoras y redes de inversionistas, las universidades que apoyan el emprendimiento y los otros emprendedores; esto puede fortalecer y renovar la memoria organizacional a partir del conocimiento que se genera en la interacción, en procesos de innovación abierta, en eventos de conocimiento o socialización. 3- La identificación, entendimiento y reflexión sobre las dinámicas del contexto y las tendencias y las prácticas del mercado y la competencia, renuevan el conocimiento de la organización. Además, se identifican necesidades y oportunidades de crecimiento en el mercado que son insumos para el desarrollo de procesos de innovación, investigación y desarrollo, mejora de prácticas internas, experimentación con nuevos productos, nuevas líneas de negocio, entre otros. Estos procesos son fuentes de generación de conocimiento para los equipos y el emprendimiento y quedan en la memoria organizacional a través de mejoras, errores cometidos, fracasos, nuevos productos e incluso cambios en el modelo de negocio.

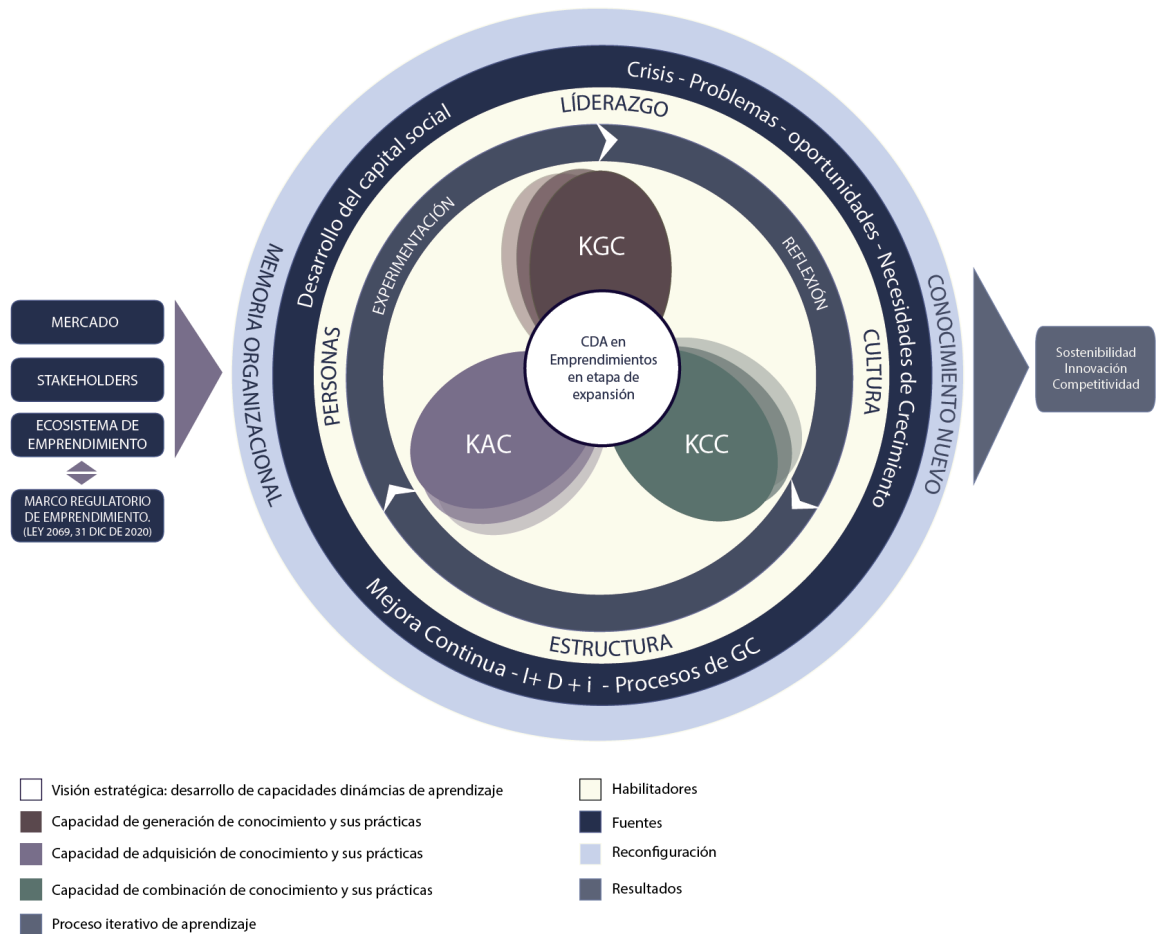
Como resultado, se espera que la gestión adecuada de habilitadores y uso de procesos de aprendizaje para adquirir, combinar y generar conocimiento a partir de diferentes fuentes, renueve la memoria organizacional. Porque "los miembros van y vienen, y cambios de liderazgo, pero las memorias de las organizaciones conservan ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores a lo largo del tiempo" (Hedberg, 1981, pág. 6)." (Farnese ML, et al., 2019). Esto significa para la organización nuevo conocimiento, posible innovación en sus diferentes áreas y el fortalecimiento de la competitividad para asegurar la sostenibilidad.

A continuación, se presenta una síntesis de la propuesta de marco de trabajo de capacidades dinámicas de Aprendizaje que los EEE podrían desarrollar. Este gráfico, integra los diferentes aspectos obtenidos del análisis de los resultados de la investigación, el cual servirá de base para que los emprendimientos entrevistados desarrollen CDA.

² Ley N° 2069 del 31 de diciembre de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Dicho marco delinearé un enfoque regionalizado de acuerdo a las realidades socioeconómicas de cada región.

Inclusive, se pretende que sirva como fuente de conocimiento para próximas investigaciones sobre CDA en EEE. Además, se busca que este marco sirva como base para alimentar el ecosistema de emprendimiento, y que desde ahí se puedan fomentar las habilidades necesarias para apoyar la sostenibilidad y transformación de los emprendimientos en empresas competitivas.

Figura 7 Propuesta de Marco de Trabajo de Capacidades Dinámicas de Aprendizaje que los Emprendimientos Colombianos en Etapa de Expansión Podrían Desarrollar



Nota: Elaboración propia.

11 Conclusiones

En un contexto altamente competitivo, con mercados abiertos que estimulan el intercambio sin fronteras, el desarrollo y mejora de tecnologías disruptivas y una economía basada en el conocimiento, las organizaciones se ven obligadas a repensarse constantemente para ser sostenibles en ese ambiente dinámico. Los emprendimientos en etapa de expansión (EEE) son actividades empresariales, relativamente nuevas, que están en un punto de crecimiento acelerado, tanto en ventas como en personal, a través de la entrada a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas líneas o modelos de negocio. Los EEE no son ajenos a los cambios en el entorno y deben aprender a responder a todas sus variables, a través de un pensamiento sistémico y ambidiestro que les permita explotar y fortalecer el modelo de negocio, crear la ventaja competitiva, y explorar constantemente nuevas oportunidades.

Como en las organizaciones más robustas, el aspecto más importante que le va a permitir a los emprendimientos sostenerse en la expansión y convertirse en una empresa ambidiestra, consolidada y competitiva, es el conocimiento. Este debe estar en constante evolución y para eso se necesita desarrollar de manera estratégica las Capacidades Dinámicas de Aprendizaje (CDA). Las cuales son aquellas habilidades que le permiten a la organización reconfigurar su base de conocimientos a partir de la adquisición, la creación la transferencia, el intercambio y el uso del conocimiento. En la literatura se reconocen tres tipos de CDA: la Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC), la Capacidad de Combinación de Conocimiento (KCC) y la Capacidad de Generación de Conocimiento (KGC).

Estas capacidades están relacionadas con la innovación, la competitividad, el desempeño y la sostenibilidad de las empresas; por lo tanto, su desarrollo debería ser una de las bases estratégicas de los EEE. Si bien los emprendedores han demostrado el desarrollo de habilidades de aprendizaje a nivel personal, y todos han implementado diferentes prácticas para fomentar el aprendizaje en sus organizaciones, en la mayoría de los casos, lo hacen de manera empírica y no son tan efectivas, lo que implica que estos EEE no tienen tan desarrolladas las CDA.

Sumado a esto, se evidencia que la mayoría de los emprendedores, e incluso desde el mismo ecosistema, no tienen una comprensión importante de la gestión del conocimiento, del capital social, o de las diferentes prácticas de aprendizaje, como parte de los conocimientos de gestión organizacional que se les brinda a los emprendedores. Aunque se busca fomentar estos temas desde el mismo marco regulatorio del emprendimiento, todavía existen muchos vacíos. Es por esta razón, que un marco de trabajo de CDA para los EEE es una base que aporta significativamente al ecosistema de emprendimiento colombiano, al ofrecer una mirada filosófica y estratégica del conocimiento y del aprendizaje como fuente de innovación, sostenibilidad y creación de valor. Así, se busca minimizar el riesgo de que los emprendimientos caigan en el estancamiento, y, por el contrario, se conviertan en empresas altamente competitivas y sostenibles.

La propuesta de marco de trabajo integra las CDA con los habilitadores, el proceso, las prácticas y las fuentes de aprendizaje analizadas en los EEE. Este marco de trabajo ofrece una mirada sistémica e integrada de estos temas e invita a tomar acciones pertinentes para el crecimiento estratégico del conocimiento en los emprendimientos, lo que podría mejorar sustancialmente la gestión de los emprendedores y el desempeño de sus EEE.

Este marco de trabajo también fortalece el ecosistema emprendedor, desde los diferentes actores, y facilita la formación de los futuros empresarios. Es indispensable promover estos temas no solo en las etapas finales de los emprendimientos, sino desde las etapas más tempranas, pues podría ser más efectivo, crear unos procesos, diseñar una estructura, una cultura y conformar unos equipos, entre otros temas organizacionales, que desde un inicio estén orientados al aprendizaje y a la creación de conocimiento organizacional.

Se espera que este marco de trabajo sea aplicado en futuras investigaciones en el desarrollo de proyectos de aprendizaje en emprendimientos, o proyectos de educación del ecosistema de emprendimiento en Colombia, con el fin del fortalecer las habilidades organizacionales de los emprendedores y la competitividad en las empresas nacientes.

12 Referencias

Andreesen, M. (June 25, 2007) Product/Market Fit. The only thing that matters is getting to product/market fit. Stanford University. Tomado de:

<https://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>

Appietu-Ankrah, K., Agyapong, A., Kofi Mensah, H. & Asiedu-Appiah, F. (2021) Performance outcomes of organizational learning capability in dynamic market conditions: the role of knowledge management. University of Science and Technology, Kumasi Ghana.

APQC (2021). Design KM Training for Experts, Mentors, & Community Leaders. Tomado de: https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2020-03/K010490_Design%20KM%20Training%20for%20Experts%20Mentors%20CoP%20Leaders.pdf

APQC (2017). 4 Questions About Communities of Practice Answered. Tomado de: https://www.apqc.org/system/files/K07650_4%20Questions%20About%20Communities%20of%20Practice%20Answered_link.pdf

APQC (2018.) 8 tools to build more effective communities of practice. Tomado de: <https://www.apqc.org/system/files/K08573%208%20Tools%20to%20Build%20More%20Effective%20CoPs%20Infographic.pdf>

APQC (2020). INNOVATION A Core Capability for Organizational Resilience. Tomado de: <https://www.apqc.org/system/files/resource-file/2020-11/Innovation.pdf>

APQC (2016). Lessons Learned, An APQC Overview. Tomado de: https://www.apqc.org/system/files/K06533_Lessons%20Learned_An%20APQC%20Overview.pdf

Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M., Neerudu, S. & Passerini, K. (2017) Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic

Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies* Vol, 1
p. 163 - 174

Batt-Rawden, V., Lien, G & Slåttenitendo, T. (2019) *Team learning capability – an instrument for innovation ambidexterity?* *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 11 No. 4, 2019 pp. 473-486

Bernal, C (2020). ¿Colombia forma emprendedores? (en línea). Recuperado de: <https://forbes.co/2020/08/21/emprendedores/colombia-forma-emprendedores/>

Breslin, D. (2019), "Entrepreneurial learning; intuiting, scanning, internalizing and routinizing", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 6, pp. 604-616.

Brown, T. (2008) *Design Thinking, Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes—and even strategy.* *Harvard Business Review*.

Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 77, 2019, pp. 64-75.

Calderón-García, H., Fayós-Gardó, T., & García-García, J. (2018) *Smes Dynamic Learning Capabilities in International Public Procurement.* *Journal of Modern Project Management*. Doi: 10.19255/jmpm01502.

Castaño, D. & Madrid, D. (2016). Estado del arte sobre la relación existente entre las teorías del conocimiento tácito y las teorías de aprendizaje organizacional. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

Cemex (2017) *What are the six stages of a startup?* Cemex Ventures. Recuperado de: <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/>

CEN (2004) European Guide to good Practice in Knowledge Management: Knowledge Management Framework.

Chiva, R., Alegre, J. & Lapidra, R. (2007) Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, pp. 224-242

Cohen, W & Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.

Confecamaras. (2021) 22,9% aumentó la creación de empresas en Colombia durante el cuarto trimestre de 2020. (En Línea) Recuperado de: <https://www.confecamaras.org.co/noticias/775-22-9-aumento-la-creacion-de-empresas-en-colombia-durante-el-cuarto-trimestre-de-2020>

CONPES (2020). Política Nacional de Emprendimiento. Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia. Bogotá D.C.

Dalio, R (2021) *Principles and culture*. [video] <https://www.bridgewater.com/principles-culture/could-you-work-at-a-place-where-everyone-gets-to-see-everything-and-people-always-tell-you-what-they-really-think>

Diandra, D. et Azmy, A. (2020). Understanding Definition of Entrepreneurship. *Journal of Management Accounting and Economics*, vol,7

Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1105 – 1121.

Farnese ML, Barbieri B, Chirumbolo A and Patriotta G (2019) Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization. *Front. Psychol.* 10:2730. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02730

Garzón, M. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Pensamiento y gestión, N° 24 ISSN 1657-6276.

- Garzón, M. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, vol.10, N.1, p. 29-47.
- Gedeon, S. (2010) What is entrepreneurship? *Entrepreneurial practice view*. Vol. 1, Issue 3.
- Grant, R. (1996) Prospering in Dynamically - Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4. pp. 375-387.
- Hayat Khan, S., Majid, A., Yasir, M. & Javed, A. (2020) *Social capital and business model innovation in SMEs: do organizational learning capabilities and entrepreneurial orientation really matter?* European Journal of Innovation Management Vol. 24 No. 1, 2021 pp. 191-212
- Heisig, P. (2009) Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, vol.13 no. 4 p.4 - 31
- Hooi, L. (2020) *SME performance: Does organizational learning capability really matter?* International Journal of Organizational Analysis. DOI 10.1108/IJOA-12-2019-1962
- Inan, G. & Bititci, U. (2015) Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* vol. 210 pp. 310 – 319.
- Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J., & Mora-Esquivel, R. (2019). Determinants Of Innovation Performance Exploring The Role Of Organisational Learning Capability In Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 32 No. 1.

Ley 2069 de 2020. . Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020.

Makhloufi, L., Laghouag, A.A., Ali Sahli, A. & Belaid, F. (2021) Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. *Sustainability*2021,13,5399. <https://doi.org/10.3390/su13105399>

Mertens, L & Palomares, L. (2009) Capacidades Dinámicas De Aprendizaje En Las Organizaciones: ¿Gestión De La Ambigüedad Y Dilemas, Base De La Economía De Aprendizaje?. *Globalización, Conocimiento y Desarrollo*. Miguel Angel Porrúa.

Migdadi, M. (2019) Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, vol 24, 1, p. 151-172.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol 5, p. 14-37.

Oltra, V., Vivas-López, S. & Peris-Ortiz, M. (2018) The Role of Ontological Learning Levels in Developing Dynamic Capabilities. *International Journal Learning and Change*, Vol. 10, No. 3.

Omotayo, F. (2015). *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Tomado de: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.

Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S. & Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1797-1818.

Peris, M., Devece, C. & Navarro, A. (2017) Organizational learning capability and open innovation. *Management Decision*, Vol. 56 No. 6, pp. 1217-1231.

- Rupcic, N (2019). Entrepreneurial learning as individual and organizational learning. *The Learning Organization*, vol. 26 no. 6
- Salisu, Y. & Abu Bakar, L. (2020) Technological capability, relational capability and firms' performance: the role of learning capability. *Revista de Gestão*, Vol. 27 No. 1, pp. 79-99.
- Sampieri, R. et Fernández, C. et Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V, 6ta edición. D.F, México.
- Sangiorgi, D. (1-3 de abril de 2009). Building up a framework for service design research [artículo de la conferencia]. 8th European Academy of Design Conference, Aberdeen, Escocia.
- Schmitza, S., Rebelo, T., Gracia, F. & Tomás, I. (2014) Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. vol. 30, núm. 3, p. 113-121.
- Senge, P. (2016). *La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Garnica.
- Toro, J. (2021) Colombia tiene el mayor espíritu emprendedor de Latinoamérica según estudio de Ipsos. (En Línea) Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-mayor-espiritu-emprendedor-de-latinoamerica-segun-estudio-de-ipsos-3114263>
- Varela, R., Moreno, J., Soler, J., Pereira, F., Osorio, F., Gómez, E., López, M., Parra, L., Martínez, P., Peñuela, J., Gómez, L. (2020). *Dinámica de la Actividad Empresarial en Colombia*. Editorial Universidad Icesi. Cali, Colombia.
- Verreyne, M. Hine, D., Coote, L. & Parker R. (2016). *Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning*. *Journal of Business Research* Vol 69. P - 4287 – 4303.

Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N. & Sullivan-Mortd G (2021). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, Vol. 125, pp. 762-771.

Zheng, S., Zhang, W., Wu, X. y Du, J. (2011) Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 1035-1051.

Zollo, M. & Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol, 13 (3), pp, 339-351